



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

CAROLINA DAROS

GESTÃO DE DESIGN & CIDADES CRIATIVAS:
PLATAFORMA PARA DIAGNÓSTICO DE DESIGN, INOVAÇÃO E
CRIATIVIDADE EM CIDADE

CURITIBA
2018

CAROLINA DAROS

GESTÃO DE DESIGN & CIDADES CRIATIVAS:
PLATAFORMA PARA DIAGNÓSTICO DE DESIGN, INOVAÇÃO E
CRIATIVIDADE EM CIDADE

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Design do Setor de Artes, Comunicação e Design
da Universidade Federal do Paraná como requisito
parcial à obtenção do grau de Doutora em Design.

Orientadora: Profa. Dra. Virginia Borges Kistmann
Co-orientadora: Profa. Dra. Lucia Terezinha Peixe
Maziero

CURITIBA

2018

Catálogo na publicação
Biblioteca de Ciências Humanas - UFPR
Sirlei do Rocio Gdulla – CRB 9ª/985

Daros, Carolina

Gestão de design & cidades criativas: plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades / Carolina Daros. – Curitiba, 2018.

Orientadora: Profª.Drª. Virginia Borges Kistmann

Co-orientadora: Profª.Drª. Lucia Terezinha Peixe Mazieiro

Tese (Doutorado em Design) – Setor de Artes, Comunicação e Design, Universidade Federal do Paraná.

1. Design - Inovações - Cidades. 2. Cidades - Modernização - Design. 3. Cidades - Desenvolvimento econômico e social - Design.
I.Título.

CDD 745.2072

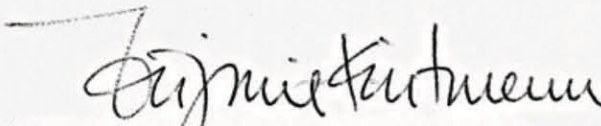


MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DESIGN

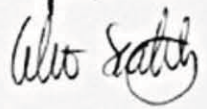
TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em DESIGN da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **CAROLINA DAROS** intitulada: **Gestão de Design & Cidades Criativas: Plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidade**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua aprovação no rito de defesa. A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 29 de Maio de 2018.


VIRGINIA SOUZA DE CARVALHO BORGES KISTMANN
Presidente da Banca Examinadora


EUGENIO ANDRES DIAZ MERINO
Avaliador Externo


CELSO CARNOS SCALETSKY
Avaliador Externo


LILIANE ITEN CHAVES
Avaliador Interno


AGUIINALDO DOS SANTOS
Avaliador Interno

AGRADECIMENTOS

Foram muitas as pessoas que colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho. Gostaria de registrar meu especial agradecimento:

À professora Virgínia Kistmann, pela confiança e parceria.

Aos professores membros das bancas de qualificação e defesa: Celso, Merino, Aguinaldo, Alexandre e Lucia, pela generosidade com a qual compartilharam suas ideias, contribuindo para a construção deste documento.

Às/aos professoras/es e colaboradoras/es do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Paraná, pelo aprendizado e suporte proporcionado ao longo desses quatro anos. De modo especial, a Lucimara e Stephania, pelo atendimento sempre atencioso e solícito.

Às e aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Paraná, pelo tempo compartilhado entre estudos, conversas e cafés.

Às “irmãs de orientadora”, Andreia, Malis, Julia, Valkiria e Carol, por dividirem leituras, inquietações e descobertas.

À CAPES, PPGDesign e UFPR pelo auxílio, recursos e oportunidades proporcionadas para o meu desenvolvimento acadêmico e pessoal.

À Gisele, ao Áulio e à Adriane pela gentileza, disponibilidade e ajuda em diferentes momentos desta tese.

Aos municípios de Almirante Tamandaré e Toledo que aceitaram participar desta pesquisa, sendo fundamentais para os resultados obtidos.

Às amigas Jucélia, Gheysa, Juliana e Kelly, por compartilharem diversos momentos, experiências e conhecimentos nessa trajetória.

Minha gratidão especial à Ana por toda disponibilidade, compreensão, carinho e amizade.

Ao Cesar e Gabi, pelo amor, paciência e por terem deixado os dias dessa jornada mais leves e divertidos.

Aos meus pais que sempre me apoiaram.

RESUMO

Esta tese propõe uma plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades. A plataforma tem como temas a gestão de design e as cidades criativas. A motivação para o seu desenvolvimento se deu a partir da constatação das intensas mudanças ocorridas nas cidades durante as últimas décadas e suas projeções futuras. Estima-se que até 2050 a população mundial ultrapassará os 9 bilhões de habitantes e 65% dessas pessoas viverão em áreas urbanas. Soma-se à essa questão a globalização, a inserção das Tecnologias da Informação e Comunicação e a transição de um modelo industrial para um pós-industrial que impactaram no desenvolvimento econômico e social das cidades e países. A partir desse cenário, como forma de superar os impactos negativos e fortalecer a economia local surgem os conceitos de Economia Criativa e Cidades Criativas. Ambos são fundamentados no potencial da cultura, criatividade e inovação para impulsionar o desenvolvimento socioeconômico e cultural local. Nesse contexto, considerando-se que o design é parte da classe criativa, das Indústrias Criativas e da Economia Criativa, verifica-se que os gestores públicos não dispõem de mecanismos que auxiliem na incorporação do design como agente de fortalecimento das cidades criativas. Assim, o objetivo prescritivo deste trabalho é propor a plataforma para o diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades. Para isso, adotou-se o método *Design Science Research*, contemplado pelas seguintes etapas: Conscientização, Sugestão, Desenvolvimento, Avaliação e Validação, e Conclusão. A Conscientização foi realizada a partir de requisitos oriundos da fundamentação teórica, pesquisa de plataformas similares e estudo de caso. A etapa de Sugestão verificou o tipo de artefato a ser proposto, com a explicitação das premissas e requisitos. Contribuiu também para essa etapa a aplicação da técnica de teste de conteúdo, para a explicitação de elementos a serem considerados na plataforma, a partir do estudo de caso. A etapa de Desenvolvimento contemplou a Proposição Preliminar da plataforma que é composta por quatro partes e dez dimensões de avaliação. A etapa de Avaliação do artefato foi realizada em três fases subsequentes: simulação; teste piloto e estudo de campo. Esses procedimentos permitiram o refinamento da plataforma. Nesta mesma etapa, o diagnóstico é apresentado por meio de gráficos e demonstra os níveis de maturidade da cidade em relação as dimensões, bem como como ocorre a inserção da gestão de design. Por fim, apresenta-se a Proposição Final da plataforma e seus componentes, correspondente à etapa de Conclusão da *Design Science Research*. O resultado alcançado com a proposição desta tese permite coletar dados capazes de gerar um diagnóstico que, segundo a literatura investigada, pode demonstrar como os fatores design e inovação se relacionam com a perspectiva da cidade criativa. Esse diagnóstico poderá servir como base para um processo avaliativo dos municípios, orientando ações futuras.

Palavras-chave: Gestão de Design. Economia Criativa. Cidades Criativas.
Cidades. Diagnóstico.

ABSTRACT

This research proposes a platform for diagnosis of design, innovation and creativity in cities. The platform has themes like design management and creative cities. The motivation for its development came from the observation of the intense changes that took place in the cities in the last decades and their future projections. It is estimated that by 2050 the world population will exceed 9 billion and 65% of these people will live in urban areas. Add to this the globalization, the insertion of Information and Communication Technologies and the transition from an industrial model to a post-industrial one that had an impact on the economic and social development of cities and countries. From this scenario, as a way to overcome negative impacts and strengthen the local economy, the concepts of Creative Economy and Creative Cities emerge. Both are grounded in the potential of culture, creativity and innovation to boost local socioeconomic and cultural development. In this context, considering that the design is part of the creative class, the Creative Industries and the Creative Economy, it is verified that the public managers do not have mechanisms that help in the incorporation of the design as agent of strengthening of the creative cities. Thus, the prescriptive objective of this work is to propose the platform for the diagnosis of design, innovation and creativity in cities. For this, we adopted the Design Science Research method, contemplated by the following steps: Awareness, Suggestion, Development, Evaluation and Validation, and Conclusion. The Awareness was made based on requirements derived from theoretical foundation, research on similar platforms and case study. The Suggestion stage verified the type of artifact to be proposed, with the explicitation of the premises and requirements. Also contributing to this stage was the application of the content testing technique, for the explanation of elements to be considered in the platform, from the case study. The Development stage contemplated the Preliminary Proposition of the platform that is composed of four parts and ten dimensions of evaluation. The artifact Evaluation stage was performed in three subsequent phases: simulation; pilot study and field study. These procedures allowed the platform to be refined. In this same stage, the diagnosis is presented through graphs and demonstrates the levels of maturity of the city in relation to the dimensions, as well as how the insertion of the design management occurs. Finally, the Final Proposal of the platform and its components, corresponding to the Conclusion stage of Design Science Research, is presented. The result obtained with the proposition of this thesis allows to collect data capable of generating a diagnosis that, according to the investigated literature, can demonstrate how the design and innovation factors are related to the perspective of the creative city. This diagnosis may serve as a basis for an evaluation process of municipalities, guiding future actions.

Keywords: Design Management. Creative economy. Creative Cities. Cities. Diagnosis.

LISTA DE ABREVIATURAS

APEX – Agência de Promoção e Exportações do Brasil

Bovespa - Bolsa de Valores de São Paulo

BND\$ - Bolsa de Valores de São Paulo

BSC – *Balance Score Card*

CAD – *Computer-Aided Design*

CAM - *Computer-Aided Manufacturing*

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CBD – Centro Brasil Design

CBO – Classificação Brasileira de Ocupações

CCCM – *The Cultural and Creative Cities Monitor*

CIMI – *Cities in Motion Index*

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CPD – Centro Português de Design

Datasus - Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde (

DME – *Design Management Europe*

DMI – *Design Management Institute*

DSR – *Design Science Research*

EcoC - Capitais Europeias da Cultura

ESM – *European Smart Cities*

Fab Labs – Laboratórios de Fabricação

FICAD – Fórum das Cidades Amigas do Design

FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICC – Índice de Cidade Criativa

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços

ICSID - *International Council Societies of Industrial Design*, em português:
Conselho Internacional das Sociedades de Design Industrial

Ideb – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IPPUC – Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA – Lei Orçamentária Anual

MinC – Ministério da Cultura

Mdic – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços

MDGS – Modelo de Diagnóstico em Gestão de design e Sustentabilidade

MPES – Micro e Pequenas Empresas

OCDE – Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PCS – Programa Cidades Sustentáveis

PIB – Produto Interno Bruto

P&D – Pesquisa & Desenvolvimento

PMC – Prefeitura Municipal de Curitiba

PPA – Plano Plurianual

Procult - Programa para Desenvolvimento da Economia da Cultura

ProDesign – Associação das Empresas e Profissionais de Design do Paraná

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEC – Secretaria da Economia Criativa

SEE Plataform – Sharing Experience Europe – Polyce Innovation Design

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI – Serviço Social da Indústria

SSC/SU-PNUD - Unidade Especial de Cooperação Sul-Sul do Programa das Nações Unidas do Desenvolvimento

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

CCCM - *The Cultural and Creative Cities Monitor*

TUWIEN - Universidade Tecnológica de Viena

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

Unifor - Universidade de Fortaleza

WDC- *World Design Capital*, em português: Capital Mundial do Design

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1: Oportunidade de pesquisa..... | 29 |
| Figura 2: Participação das indústrias criativas no PIB total do Brasil | 34 |
| Figura 3: Contexto da Gestão de Design. | 55 |
| Figura 4: Gestão de design e fatores de influência no contexto | 56 |
| Figura 5: Processo de auditoria..... | 58 |
| Figura 6: Escada do Design..... | 60 |
| Figura 7: Escada do Design no Setor Público..... | 63 |
| Figura 8: Síntese dos parâmetros da gestão de design: constructos, dimensões e critérios | 64 |
| Figura 9: Síntese dos fundamentos da Economia Criativa: dimensões, critério e subcritérios..... | 76 |
| Figura 10: Metro de Montreal (bancos, <i>wayfinding</i> , marca) e Marca “ <i>Montreal Ville Unesco de Design</i> ” | 88 |
| Figura 11: Síntese dos parâmetros de Cidades Criativas..... | 90 |
| Figura 12: Representações gráficas de síntese dos parâmetros de gestão de design (à esquerda), Economia Criativa (ao centro) e Cidades Criativas (à direita). | 93 |
| Figura 13 - Visão geral do processo desta pesquisa | 100 |
| Figura 14: Convite direcionado aos consultores | 111 |
| Figura 15: Esclarecimentos para os participantes dos municípios sobre os procedimentos envolvidos na participação da pesquisa | 116 |
| Figura 16: Plataforma <i>European Smart Cities</i> | 119 |
| Figura 17: Gráfico barras de resultados dos campos-chave e domínios | 120 |
| Figura 18: Gráfico radar para comparação de cidades a partir dos resultados dos domínios | 120 |
| Figura 19: Plataforma <i>WeCity</i> | 121 |
| Figura 20: Questionário da avaliação <i>poket</i> | 122 |
| Figura 21: Questionário da avaliação simplificada..... | 123 |
| Figura 22: Opções de respostas para os indicadores da versão simplificada.. | 124 |
| Figura 23: Plataforma Programa Cidades Sustentáveis | 125 |

| | |
|---|-----|
| Figura 24: Dados da cidade escolhida na Plataforma Programa Cidades Sustentáveis..... | 129 |
| Figura 25: Indicadores separados por eixo e dados por ano na Plataforma Programa Cidades Sustentáveis | 129 |
| Figura 26: Plataforma Programa Cidades Sustentáveis | 130 |
| Figura 27: Plataforma IESE <i>Cities in Motion Index</i> | 132 |
| Figura 28: Gráficos de desempenho das cidades da Plataforma IESE <i>Cities in Motion Index</i> | 132 |
| Figura 29: <i>Ranking</i> das cidades da Plataforma IESE <i>Cities in Motion Index</i> | 133 |
| Figura 30: Comparação da evolução das cidades da Plataforma <i>Cities in Motion Index</i> por ano..... | 133 |
| Figura 31: Classificação por tendência de crescimento e potencial das cidades da Plataforma <i>Cities in Motion Index</i> | 134 |
| Figura 32: Classificação por quadrante de desenvolvimento e estratégia das cidades da Plataforma <i>Cities in Motion Index</i> por ano..... | 134 |
| Figura 33: Plataforma <i>The Cultural and Creative Cities Monitor</i> (CCCM) | 135 |
| Figura 34: Ranking <i>The Cultural and Creative Cities Monitor</i> (MCCC) | 137 |
| Figura 35: Exemplo dos resultados da Plataforma MCCC | 138 |
| Figura 36: Desempenho de Saint-Etienne na Plataforma CCCM | 138 |
| Figura 37: Gráficos radar de desempenho de Saint-Etienne na Plataforma MCCC | 139 |
| Figura 38: Gráfico de desempenho por grupo (PIB, população, emprego) de Saint-Etienne na Plataforma MCCC..... | 139 |
| Figura 39: Comparação de desempenho por dimensão e indicadores na Plataforma MCCC..... | 140 |
| Figura 40: Comparação de desempenho de um determinado país e das cidades do país na Plataforma MCCC | 140 |
| Figura 41: Simulação de cenários por dimensão e indicadores na Plataforma CCCM | 141 |
| Figura 42: Projetos desenvolvidos e implementados pela Prefeitura Municipal de Curitiba | 154 |

| | |
|---|-----|
| Figura 43: Plataforma Colaborativa da PMC (Rede Curitiba de Soluções Urbanas Inovadoras)..... | 155 |
| Figura 44: Desafios da Plataforma Colaborativa da PMC (Rede Curitiba de Soluções Urbanas Inovadoras) | 156 |
| Figura 45: Redes sociais da Prefeitura Municipal de Curitiba | 156 |
| Figura 46: Aplicativo Colab.re | 157 |
| Figura 47: Games Prefeitura Municipal de Curitiba | 158 |
| Figura 48: Praça de Bolso do Ciclista de Curitiba | 159 |
| Figura 49: Apoiadores a candidatura de Curitiba a Capital Mundial do Design | 161 |
| Figura 50: Assinatura do Programa Curitiba+Design | 162 |
| Figura 51: Processo de origem e influências dos elementos da plataforma ... | 179 |
| Figura 52: Transferência de conhecimento e geração de alternativas | 179 |
| Figura 53: Modelo conceitual da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades | 188 |
| Figura 54: Percentual das respostas de Curitiba | 202 |
| Figura 55: Desempenho e níveis de maturidade e inserção da gestão de design em Curitiba | 203 |
| Figura 56: Gráfico radar de desempenho de Curitiba nas dimensões..... | 204 |
| Figura 57: Aplicação do teste piloto na Prefeitura Municipal de Almirante Tamandaré..... | 204 |
| Figura 58: Percentual de respostas de Almirante Tamandaré | 207 |
| Figura 59: Desempenho e níveis de maturidade e inserção da gestão de design em Almirante Tamandaré | 208 |
| Figura 60: Desempenho e níveis de maturidade e inserção da gestão de design em Almirante Tamandaré..... | 208 |
| Figura 61: Gráfico radar de desempenho comparativo entre Curitiba e Almirante Tamandaré | 209 |
| Figura 62: Percentual das respostas de Toledo..... | 211 |
| Figura 63: Desempenho e níveis de maturidade e inserção da gestão de design em Toledo..... | 212 |
| Figura 64: Gráfico radar de desempenho de Toledo nas dimensões | 213 |

| | |
|--|-----|
| Figura 65: Fluxo de uso da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades | 225 |
| Figura 66: Excerto dos componentes plataforma | 247 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Síntese das relações entre globalização e o surgimento da economia criativa | 25 |
| Quadro 2: Acontecimentos relevantes da economia criativa no Brasil | 33 |
| Quadro 3: Número de empregados brasileiros da indústria criativa, por área e segmentos correspondente ao período de 2004-2013 | 35 |
| Quadro 4: Empregos dos "criativos infiltrados" | 35 |
| Quadro 5: Média salarial dos empregados nas indústrias criativas | 36 |
| Quadro 6: Cidades Criativas da UNESCO | 38 |
| Quadro 7: Visão geral do método, relacionando com objetivo; método, técnicas ou procedimentos adotados; e capítulo da tese | 43 |
| Quadro 8: As três dimensões do design. | 46 |
| Quadro 9: Inserção da Gestão de Design. | 47 |
| Quadro 10: As quatro forças do design e o BSC..... | 49 |
| Quadro 11: Lista de conferência da gestão de design. | 53 |
| Quadro 12: Design como vantagem competitiva ou competência central. | 54 |
| Quadro 13: Gestão de design e o contexto..... | 55 |
| Quadro 14: Similares metodológicos: modelos de avaliação da gestão de design. | 60 |
| Quadro 15: Dimensões avaliadas em Gestão de Design no Modelo MDGS e seus respectivos níveis de envolvimento. | 62 |
| Quadro 16 – Síntese preliminar dos constructos, dimensões e critérios com base nos fundamentos da gestão de design | 65 |
| Quadro 17: Comparação entre conceitos similares..... | 68 |
| Quadro 18: Conceitos de indústrias criativas..... | 70 |
| Quadro 19: Categorias, setores e atividades associadas das indústrias criativas | 71 |
| Quadro 20: Síntese dos parâmetros da Economia Criativa | 77 |
| Quadro 21: Definições, características e condições das Cidades Criativas | 79 |
| Quadro 22: Categorias de atuação da SC, subcategorias e descrição. | 83 |
| Quadro 23: Índices de Criatividade da Cidade Criativa..... | 85 |
| Quadro 24: Clusters criativos e fatores críticos de sucesso. | 86 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 25: Síntese dos parâmetros das Cidades Criativas | 91 |
| Quadro 26: Dimensões, parâmetros, critérios e subcritérios da etapa de revisão de literatura | 93 |
| Quadro 27: Fundamentação Teórica; Etapas e sub-etapas da DSR; e respectivos métodos, técnicas ou procedimentos..... | 99 |
| Quadro 28: Procedimentos adotados para a Revisão de Literatura Integrativa | 101 |
| Quadro 29: Autores de teses e dissertações e instituições de fomento de acordo com os eixos temáticos..... | 102 |
| Quadro 30: Síntese do estudo de caso..... | 104 |
| Quadro 31: Síntese da etapa 2 – sugestão..... | 109 |
| Quadro 32: Síntese da etapa 3 – desenvolvimento | 112 |
| Quadro 33: Síntese da etapa 4 – avaliação e validação..... | 113 |
| Quadro 34: Excerto do protocolo de observação participante para coleta de dados..... | 114 |
| Quadro 35: Síntese da etapa 5 – conclusão | 117 |
| Quadro 36: Excerto da Plataforma Programa Cidades Sustentáveis composta por eixo temático, objetivo, indicadores | 126 |
| Quadro 37: Excerto da Plataforma Programa Cidades Sustentáveis composta por eixo temático, objetivo geral e específico, indicadores, descrição, fórmula, meta ODS, observações..... | 127 |
| Quadro 38: Excerto da Plataforma <i>Cities in Motion Index</i> composta por dimensão, indicadores, descrição/unidade de medida, fonte | 133 |
| Quadro 39: Excerto da Plataforma <i>The Cultural and Creative Cities Monitor</i> composta por sub-índice, dimensão, indicadores, descritor e cálculo | 136 |
| Quadro 40: Identificação de autoria e desenvolvimento das plataformas | 142 |
| Quadro 41: Propósito das plataformas e estratégia central | 143 |
| Quadro 42: Estrutura e organização das plataformas | 144 |
| Quadro 43: Síntese dos componentes das plataformas analisadas..... | 144 |
| Quadro 44: Tipos de gráficos de apresentação do diagnóstico das plataformas | 145 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 45: Síntese dos componentes das plataformas analisadas..... | 146 |
| Quadro 46: Estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Curitiba (gestão 2013-2016) | 153 |
| Quadro 47: Síntese dos prêmios recebidos por Curitiba entre 2014 e 2016.. | 159 |
| Quadro 48: Cadastro dos documentos analisados da cidade de Curitiba | 165 |
| Quadro 49: Parâmetros identificados na revisão de literatura integrativa | 167 |
| Quadro 50: Matriz das unidades de registro..... | 168 |
| Quadro 51: Matriz de análise geral..... | 170 |
| Quadro 52: Definições do termo "modelo" segundo diversos autores..... | 176 |
| Quadro 53: Retroalimentação da plataforma a partir de teste de conteúdo . | 183 |
| Quadro 54: Cálculo de questões de múltipla escolha..... | 191 |
| Quadro 55: Questões com uma opção de escolha | 192 |
| Quadro 56: Relação entre respostas quantitativas e nível de maturidade | 192 |
| Quadro 57: Síntese dos indicadores por dimensão | 193 |
| Quadro 58: Significado e nível de maturidade de cada dimensão..... | 197 |
| Quadro 59: Evidências a serem acessadas Prefeitura Municipal de Curitiba.. | 201 |
| Quadro 60: Informações gerais da Prefeitura Municipal de Curitiba e de Curitiba | 202 |
| Quadro 61: Refinamento da plataforma a partir do teste piloto..... | 205 |
| Quadro 62: Evidências a serem acessadas Prefeitura Municipal de Almirante Tamandaré..... | 206 |
| Quadro 63: Informações gerais da Prefeitura Municipal de Almirante Tamandaré e cidade..... | 207 |
| Quadro 64: Evidências a serem acessadas Prefeitura Municipal de Toledo ... | 210 |
| Quadro 65: Informações gerais da Prefeitura Municipal de Toledo e do município de Toledo | 211 |
| Quadro 66: Quanto ao conteúdo da plataforma | 213 |
| Quadro 67: Quanto à utilização da plataforma..... | 214 |
| Quadro 68: Quanto à estrutura da plataforma | 214 |
| Quadro 69: Quanto à compreensão textual da plataforma | 215 |
| Quadro 70: Quanto à abrangência e flexibilidade da plataforma | 215 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 71: Relevância dos conteúdos abordados na plataforma para o município | 216 |
| Quadro 72: Contribuições do diagnóstico para o município | 216 |
| Quadro 73: Contribuições da inovação, criatividade e design para o município | 217 |
| Quadro 74: Dificuldades e/ou barreiras para a inserção de abordagens relacionadas a inovação, criatividade e design no município | 219 |
| Quadro 75: Requisitos definidos para a construção e avaliação e como foram atendidos pela plataforma proposta..... | 224 |
| Quadro 76: Requisitos definidos para a construção e avaliação e como foram atendidos pela plataforma proposta..... | 224 |
| Quadro 77: Identificação do respondente na plataforma | 226 |
| Quadro 78: Onde encontrar as informações para responder aos indicadores da plataforma, denominadas de evidências a serem acessadas | 227 |
| Quadro 79: Informações gerais sobre a cidade e a administração pública municipal | 227 |
| Quadro 80: Plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades | 247 |
| Quadro 81: Lista de conferência da gestão de design em cidades | 257 |
| Quadro 82: Contribuições da inovação, criatividade e design para o município | 265 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 24 |
| 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA | 24 |
| 1.2. PROBLEMA | 28 |
| 1.3. OBJETIVOS | 29 |
| 1.4. JUSTIFICATIVA | 30 |
| 1.5. DELIMITAÇÃO DO ESCOPO | 38 |
| 1.6. PANORAMA DOS ESTUDOS SOBRE O TEMA E INEDITISMO | 39 |
| 1.7. RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES | 41 |
| 1.8. VISÃO GERAL DO MÉTODO | 41 |
| 1.9. ESTRUTURA DA TESE | 43 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 46 |
| 2.1. FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE DESIGN | 47 |
| 2.1.1. Gestão de Design no Nível Estratégico | 50 |
| 2.1.2. Gestão de Design no Nível Tático | 51 |
| 2.1.3. Gestão de Design no Nível Operacional | 51 |
| 2.1.4. Considerações: gestão de design, níveis da gestão de design e contexto | 56 |
| 2.2. DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE DESIGN: SIMILARES METODOLÓGICOS | 57 |
| 2.2.1. Diagnóstico: conceito | 57 |
| 2.2.2. Similares metodológicos | 58 |
| 2.2.3. Escada do Design no Setor Público | 62 |
| 2.2.4. Considerações: gestão de design, diagnóstico e similares metodológicos | 63 |
| 2.3. FUNDAMENTOS CIDADES CRIATIVAS | 65 |
| 2.3.1. Da Economia Criativa às Cidades Criativas | 66 |
| 2.3.1.1. Indústrias criativas | 67 |
| 2.3.1.2. Classe criativa | 72 |
| 2.3.2. Dimensões da Economia Criativa | 73 |
| 2.3.2.1. Dimensão econômica | 74 |
| 2.3.2.2. Dimensão social | 74 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 2.3.2.3. | Dimensão cultural | 75 |
| 2.3.3. | Considerações: Economia Criativa e suas dimensões, indústrias criativas e classe criativa | 75 |
| 2.4. | CIDADES CRIATIVAS | 77 |
| 2.4.1. | Cluster criativo e infraestrutura criativa | 85 |
| 2.4.2. | Cidades Criativas do Design (UNESCO): a experiência de Montreal | 87 |
| 2.4.3. | Considerações: Cidades Criativas, cluster criativo e espaço criativo | 90 |
| 2.5. | CONSIDERAÇÕES E CONVERGÊNCIAS: GESTÃO DE DESIGN E CIDADES CRIATIVAS | 92 |
| 3. | PROCESSO DE PESQUISA | 96 |
| 3.1. | ASPECTOS METODOLÓGICOS | 96 |
| 3.2. | MÉTODOS E ETAPAS DA PESQUISA | 97 |
| 3.2.1. | Etapa 1: Conscientização | 100 |
| 3.2.1.1. | Revisão de literatura integrativa | 100 |
| 3.2.1.2. | Pesquisa de artefatos similares | 103 |
| 3.2.1.3. | Estudo de caso | 103 |
| 3.2.2. | Etapa 2: Sugestão | 108 |
| 3.2.2.1. | Avaliação: Teste de Conteúdo | 109 |
| 3.2.3. | Etapa 3: Desenvolvimento | 112 |
| 3.2.4. | Etapa 4: Avaliação e validação | 112 |
| 3.2.4.1. | Avaliação 1: Simulação | 113 |
| 3.2.4.2. | Avaliação 2: Teste piloto | 114 |
| 3.2.4.3. | Avaliação 3: Estudo de campo | 115 |
| 3.2.5. | Etapa 5: Conclusão | 117 |
| 4. | PESQUISA DE PLATAFORMAS SIMILARES: RESULTADOS DA ETAPA 1 – CONSCIENTIZAÇÃO | 119 |
| 4.1. | PESQUISA DE SIMILARES | 119 |
| 4.1.1. | European Smart Cities (ESC) | 119 |
| 4.1.2. | WeCity | 121 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 4.1.3. | Programa Cidades Sustentáveis (PCS) | 124 |
| 4.1.4. | Cities in Motion Index (CIMI) | 131 |
| 4.1.5. | The Cultural and Creative Cities Monitor (CCCM) | 135 |
| 4.2. | SÍNTESE COMPARATIVA DA PESQUISA DE SIMILARES | 142 |
| 4.3. | CONSIDERAÇÕES: PESQUISA DE PLATAFORMAS SIMILARES | 148 |
| 5. | ESTUDO DE CASO: RESULTADOS DA ETAPA 1 – CONSCIENTIZAÇÃO .. | 150 |
| 5.1. | ESTUDO DE CASO: CURITIBA | 150 |
| 5.1.1. | Curitiba: breve histórico e caracterização do município | 150 |
| 5.1.1.1. | Curitiba: gestão 2013-2016 | 152 |
| 5.1.2. | Identificação, mapeamento e seleção de documentos públicos e ou oficiais da prefeitura municipal de Curitiba | 160 |
| 5.1.3. | Fase de pré-análise dos documentos | 163 |
| 5.1.4. | Fase de exploração e codificação dos documentos | 165 |
| 5.1.5. | Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: construção de uma matriz de análise | 169 |
| 5.2. | CONSIDERAÇÕES: ESTUDO DE CASO | 170 |
| 6. | RESULTADOS DA ETAPA 2 - SUGESTÃO | 174 |
| 6.1. | REQUISITOS GERAIS PARA A PROPOSIÇÃO Da PLATAFORMA | 174 |
| 6.2. | DEFINIÇÃO DA CLASSE DE PROBLEMAS | 175 |
| 6.3. | IDENTIFICAÇÃO DO ARTEFATO: modelo ou plataforma | 176 |
| 6.3.1. | Premissas para a construção do modelo | 178 |
| 6.3.2. | Estudo preliminar da construção da plataforma | 178 |
| 6.4. | TESTE DE CONTEÚDO | 180 |
| 6.5. | CONSIDERAÇÕES SOBRE A ETAPA DE SUGESTÃO | 183 |
| 7. | PROPOSIÇÃO PRELIMINAR: RESULTADOS DA ETAPA 3 - DESENVOLVIMENTO | 186 |
| 7.1. | CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES | 186 |
| 7.1.1. | Dos respondentes | 186 |
| 7.1.2. | Das evidências | 186 |
| 7.1.3. | Informações gerais sobre o município | 187 |
| 7.1.4. | Estrutura geral da plataforma | 187 |
| 7.1.4.1. | Modelo conceitual da plataforma | 187 |

| | | |
|----------------------------------|---|------------|
| 7.1.4.2. | Dimensões e sub-dimensões da plataforma | 188 |
| 7.1.4.3. | Indicadores | 191 |
| 7.1.4.4. | Descritores | 193 |
| 7.2. | CONSIDERAÇÕES SOBRE A ETAPA DE DESENVOLVIMENTO | 198 |
| 8. | AVALIAÇÃO DA PLATAFORMA: RESULTADOS DA | |
| ETAPA 4 - AVALIAÇÃO | 201 | |
| 8.1. | CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES QUANTO ÀS AVALIAÇÕES | 201 |
| 8.2. | SIMULAÇÃO | 201 |
| 8.3. | TESTE PILOTO | 204 |
| 8.4. | ESTUDO DE CAMPO | 210 |
| 8.4.1. | TOLEDO | 210 |
| 8.5. | AVALIAÇÃO DA PLATAFORMA PELOS MUNICÍPIOS | 213 |
| 8.6. | CONSIDERAÇÕES SOBRE A ETAPA DE AVALIAÇÃO | 220 |
| 9. | PROPOSIÇÃO FINAL: RESULTADOS ETAPA 5 - CONCLUSÃO | 223 |
| 9.1. | OS REQUISITOS NA PROPOSIÇÃO DA PLATAFORMA | 223 |
| 9.2. | PLATAFORMA: POSSIBILIDADES DE USO | 224 |
| 9.3. | ESTRUTURA DA PLATAFORMA | 226 |
| 9.4. | CONSIDERAÇÕES SOBRE A ETAPA DE CONCLUSÃO | 248 |
| 10. | DISCUSSÃO | 250 |
| 10.1. | GESTÃO DE DESIGN E A PLATAFORMA | 250 |
| 10.1.1. | Gestão de Design no nível estratégico | 253 |
| 10.1.2. | Gestão de Design no Nível Tático | 254 |
| 10.1.3. | Gestão de Design no Nível Operacional | 254 |
| 10.1.4. | Similares da Gestão de Design e a Plataforma | 258 |
| 10.2. | ECONOMIA CRIATIVA E A PLATAFORMA | 260 |
| 10.2.1. | Cidade Criativa e a Plataforma | 263 |
| 10.3. | CONSIDERAÇÕES SOBRE A DISCUSSÃO | 266 |
| 11. | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 268 |
| 11.1. | PARA UMA PERGUNTA, ALGUMAS RESPOSTAS | 268 |
| 11.2. | CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 271 |
| 11.3. | PROCESSO DE PESQUISA | 272 |
| 11.4. | SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS | 273 |

| | |
|---|-----|
| REFERÊNCIAS | 270 |
| APÊNDICE 1 – INDÚSTRIAS CRIATIVAS | 283 |
| APÊNDICE 2 – TCLE – ETAPA AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO \ SUB-ETAPA TESTE DE CONTEÚDO | 284 |
| APÊNDICE 3 – ORIENTAÇÕES E PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DO CONTEÚDO DA PLATAFORMA | 286 |
| APÊNDICE 4 – TCLE – ETAPA AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO \ SUB-ETAPA TESTE PILOTO E ESTUDO DE CAMPO | 288 |
| APÊNDICE 5 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA PLATAFORMA | 290 |
| APÊNDICE 6 – ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DA PLATAFORMA PARA DIAGNÓSTICO DE DESIGN, INOVAÇÃO E DESIGN EM CIDADES | 293 |
| APÊNDICE 7 - RELAÇÃO DE EIXO TEMÁTICO, OBJETIVO E INDICADORES DA PLATAFORMA PROGRAMA CIDADES SUSTENTÁVEIS | 297 |
| APÊNDICE 8 - RELAÇÃO DIMENSÕES, INDICADORES, DESCRIÇÃO/UNIDADE DE MEDIDA E FONTE DA PLATAFORMA <i>CITIES IN MOTION INDEX</i> (CIMI) | 303 |
| APÊNDICE 9 - RELAÇÃO SUB-ÍNDICE, DIMENSÃO, INDICADOR, DESCRIPTOR, E CÁLCULO DA PLATAFORMA <i>THE CULTURAL AND CREATIVE CITIES MONITOR</i> (CCCM) | 306 |
| APÊNDICE 10 - TABULAÇÃO DOS RESULTADOS DE CURITIBA/PARANÁ | 309 |
| APÊNDICE 11 - TABULAÇÃO DOS RESULTADOS DE ALMIRANTE TAMANDARÉ/PARANÁ..... | 312 |
| APÊNDICE 12 - TABULAÇÃO DOS RESULTADOS DE TOLEDO/PARANÁ..... | 315 |
| ANEXO 1 - MODELOS DE DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE DESIGN | 318 |



1. INTRODUÇÃO

Esta tese se insere junto às pesquisas do Grupo de Pesquisa em Gestão de Design do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, na linha Gestão de Design e Cidades, que busca desenvolver elementos teóricos voltados para a solução dos problemas relacionados ao contexto urbano.

Este capítulo apresenta o contexto de onde partiram os estudos realizados, a problemática identificada, os objetivos pretendidos, a justificativa, a delimitação da pesquisa, com destaque para sua relevância e ineditismo. Apresenta também, de forma sucinta, o método de pesquisa adotado e como o trabalho se encontra estruturado.

1.1.CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Durante as últimas décadas, especialmente a partir dos anos 90, uma nova economia emergiu, denominada de Economia Criativa¹. O seu surgimento é atribuído aos desdobramentos da globalização. Desse modo, ao analisar a globalização sob a perspectiva econômica, Reis (2011a) aponta duas vertentes relevantes: (1) a fragmentação das cadeias de bens e serviços criativos em escala global e a ampliação do mercado; (2) a mobilidade, disputa e recompensa dos recursos criativos. Com a finalidade de compreender esse cenário, elaborou-se o Quadro 1.

| Vertente 1: Fragmentação das cadeias produtivas de bens e serviços criativos em escala global e ampliação do mercado | | |
|--|--|---|
| Implicações positivas da globalização | Implicações negativas da globalização | Impactos na Economia Criativa |
| Facilidade de acesso ao mercado mundial: maiores possibilidades de produção, distribuição e consumo de bens criativos. | Deturpação da distribuição dos benefícios gerados pela criatividade: possibilidade dos rendimentos não serem destinados aos proprietários da ideia, produto ou serviço criativos. | Rendimentos criativos/artísticos: tem origem nos direitos autorais, nas licenças e no <i>marketing</i> de distribuição. |
| Participação de produtores e empreendedores locais: anteriormente pequenos produtores e empreendedores dependiam do mercado interno, com a globalização passaram a competir no e pelo mercado global. Inclusive alguns tornaram-se referência do seu setor. | Descaracterização do local: empresas ou produtos locais passam a despertar o interesse e a cobiça dos grandes representantes do setor. | |
| | Amplificação das desigualdades: de produção e distribuição, das oportunidades econômicas e culturais que impactam diretamente no contexto urbano. | Relação entre Economia Criativa e as cidades: a Economia Criativa está diretamente relacionada a centros urbanos atrativos |

¹ Economia Criativa refere-se a um economia baseada em ativos criativos que possuem potencial para gerar crescimento e desenvolvimento econômico (UNCTAD, 2010). Os conceitos, definições, características e outros aspectos que envolvem a Economia Criativa serão aprofundados no Capítulo 2.

| | | |
|--|---|--|
| | Falta de acesso às novas tecnologias, analfabetismo e analfabetismo tecnológico: os países que apresentam essas condições possuem maior dificuldade de competir no cenário mundial. | Condições mínimas necessárias para o desenvolvimento da Economia Criativa: circulação de informações diversificadas, acesso e domínio de tecnologias digitais, entendimento das leis do mercado global, capacitação e a existência de baixas barreiras de entrada em outros mercados. |
| Vertente 2: Mobilidade, disputa e recompensa dos recursos criativos no panorama mundial | | |
| Implicações positivas da globalização | Implicações negativas da globalização | Impactos na Economia Criativa |
| Inovação e maior valor agregado: capacidade de produzir bens e serviços com maior valor agregado e menor possibilidade de cópia | Condições mínimas necessárias: as possibilidades de desenvolvimento de produtos e serviços limitam-se aos contextos cujas condições mínimas (tecnologia e capital humano) estão presentes. | Presença de capital humano e empresas: a classe criativa e as empresas inovadoras se concentram em locais que apresentam as condições mínimas necessárias, elevando a sua atratividade e seu potencial competitivo. O capital humano capaz de pensar de modo diferente e propor soluções para novos e velhos problemas, inovando constantemente |
| Busca por vivências e interações: o consumidor é protagonista de suas experiências e histórias. Busca o equilíbrio entre ser parte de um contexto global, mas sem abdicar de suas raízes locais, em sentir-se único, mas conectado com comunidades e grupos, sendo receptivo e antenado ao que o mundo oferece e simultaneamente compartilha a sua própria cultura ² . | Massificação de valores e conteúdos: bens e serviços padronizados, funcionalidade e atributos racionais semelhantes e ciclos de vida reduzidos pela obsolescência tecnológica. | Demanda por produtos criativos: valorização de bens e serviços criativos, ou seja, aqueles que são distintivos, singulares, não padronizáveis. De modo que o fator crítico de escolha move-se para o campo do emocional e do estético. |
| Valorização da cultura local: indivíduo como único, mas que compartilha e interage com comunidades e grupos | Dificuldades para países em desenvolvimento: países com baixa penetração de internet e altos índices de analfabetismo apresentam maiores dificuldades para o desenvolvimento de produtos e serviços criativos. | Característica dos produtos e serviços criativos: intangibilidade e os direitos de propriedade intelectual. <i>Valorização da cultura:</i> proteção e promoção da diversidade das expressões culturais |

Quadro 1: Síntese das relações entre globalização e o surgimento da economia criativa

Fonte: a autora com base em Reis (2011a)

² Em uma abordagem antropológica, cultura compreende os conhecimentos, crenças, idiomas, artes, leis, valores, morais, costumes e visões de mundo. Portanto, a mistura desses aspectos compõem a chamada de Cultura, com “C” em caixa alta. Já no contexto da economia, cultura é escrita com “c” em caixa baixa, porque é entendida em seu sentido mais restrito, referindo-se aos produtos, serviços e manifestações culturais que ao integrar o campo econômico adquire valor duplo: simbólico e econômico (REIS, 2011a).

Como pode ser observado, ambas as vertentes apresentam implicações positivas e negativas, assim como possíveis impactos que explicam o emergir da Economia Criativa. Além disso, verifica-se que a economia criativa tem como principais características a criatividade e a cultura local. Desse modo, alguns governos demonstraram preocupações em relação a globalização no sentido de como a mesma poderia por em risco a singularidade cultural e criativa de seus países.

As evidências bibliográficas apontam que a Economia Criativa surgiu inicialmente na Austrália, no início da década de 1990. Dada a preocupação com os impactos negativos da globalização, discussões foram motivadas acerca da importância da preservação da diversidade cultural local. Consequentemente, vislumbrou-se a possibilidade de fortalecimento e reposicionamento do país no cenário mundial (REIS, 2011a). Diante disso, o governo australiano desenvolveu o projeto “*Creative Nation*³” como precursor da convergência entre objetivos culturais, econômicos e sociais (REIS, 2011a).

Porém foi na Inglaterra, em 1997, que o conceito de economia criativa foi aprimorado. O governo inglês posicionou a criatividade no centro do programa estratégico do país, associando-a com uma agenda política e econômica para se tornar o centro criativo do mundo (REIS, 2011a, BENDASSOLLI *et al.*, 2009). O início do processo contou com a colaboração entre instituições públicas e privadas, e tinha como objetivo identificar os setores de maior potencial para a economia do país (DCMS, 2004). Os setores identificados foram: publicidade; arquitetura; mercado de artes e antiguidades; artesanato; design; design de moda; *software*; *softwares* interativos para lazer; música; artes performáticas; indústria editorial; rádio; TV; museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais (*ibid.*).

Esses setores foram denominados de indústrias criativas⁴, porque os resultados de seus trabalhos têm origem na criatividade, na habilidade e no talento individual, potencializam a criação de emprego e riqueza por meio da geração e exploração da propriedade intelectual (NEWBIGIN, 2010).

Embora não haja um consenso sobre a definição das indústrias criativas, assim como os setores que as compõem, constata-se que a criatividade está presente em diversas áreas do saber. Em função disso, há inúmeras tentativas de elucidar o seu significado sob a ótica da pedagogia, psicologia, filosofia, economia, design, entre outras.

Segundo a etimologia da palavra, criatividade está relacionada ao termo criar, do latim “*creare*”, que significa dar existência, surgir do nada, estipular relações antes não estabelecidas, almejando um determinado fim (PEREIRA *et al.*, 2011). Também pode ser definida como um processo cognitivo que envolve a geração de ideias, ou a associação de ideias preexistentes; sendo assim um ato inventivo e experimental que presume riscos (FURTADO; ALVES, 2012).

Para Howkins (2001), existem dois tipos de criatividade, sendo o primeiro relacionado com a realização das pessoas enquanto indivíduos. Nesse sentido, a criatividade é vista como uma característica universal da humanidade, podendo ser identificada em todas as sociedades e culturas. Já, no segundo tipo, o autor refere-se à criatividade que gera produtos. Nesse caso, é

³Essa proposta é considerada um esboço do que viria a ser a Economia Criativa, alinhada às preocupações com a sustentabilidade, fundamentada no seu principal preceito: o legado entre gerações (REIS, 2011a).

mais intensa em sociedades industriais, que atribuem um valor maior à novidade, à ciência e à inovação tecnológica e aos direitos de propriedade intelectual.

A Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento - UNCTAD (2010) afirma que não há concordância sobre a questão da criatividade ser um atributo humano ou um processo pelo qual as ideias originais são elaboradas. Entretanto, em diferentes áreas do empreendimento humano as características da criatividade podem ser articuladas entre si. Por isso, sugere-se quatro dimensões para a criatividade, de acordo com a caracterização descrita a seguir (UNCTAD, 2010):

- **Criatividade artística:** também entendida como criatividade cultural, envolve a imaginação e a capacidade de gerar ideias por meio de textos, sons e imagens, formas originais de interpretar o mundo.
- **Criatividade científica:** envolve a curiosidade e a vontade de experimentar e fazer novas conexões ao solucionar problemas.
- **Criatividade econômica:** processo dinâmico que propicia a inovação tecnológica, práticas de negócios, *marketing* etc, que geram algum tipo de vantagem competitiva.
- **Criatividade tecnológica:** todas as opções acima envolvem maior ou menor quantidade de criatividade tecnológica.

Desse modo, a UNCTAD (2008) contribui para o conceito de criatividade à luz da economia ao afirmar que refere-se à formulação de novas ideias e à aplicação dessas ideias para a produção de obras originais de arte e produtos culturais, indústrias criativas, inovações científicas e tecnológicas. Ao conferir um aspecto econômico para a criatividade, torna-se passível a sua observação pela maneira que fomenta o empreendedorismo; promove a inovação e o crescimento econômico; e o aumento da produtividade (*ibid.*).

No entanto, a relação entre criatividade e desenvolvimento socioeconômico não é evidente, principalmente na medida em que a criatividade contribui para o crescimento econômico (UNCTAD, 2008). Logo, é relevante mensurar os resultados econômicos da criatividade. Nesse sentido, a UNCTAD (2008) sugere uma avaliação inicial do ciclo de atividade criativa ou capital criativo que é composto por quatro formas de capital: social, cultural, humano e estrutural ou institucional, conhecido também como Modelo dos 5Cs (*ibid.*). O objetivo dessa avaliação seria enfatizar a possibilidade de incluir indicadores baseados em cultura nas estruturas existentes relacionadas à criatividade, inovação e desenvolvimento econômico, visando a avaliação do desempenho criativo e a facilitação da elaboração de políticas (UNCTAD, 2010).

Portanto, nem a economia e nem a criatividade são coisas novas, o que é nova é a natureza e a extensão da relação entre elas, bem como a forma em que estão combinadas para criar valor, riqueza (HOWKINS, 2001) e desenvolvimento econômico das regiões, estados e países.

Nesse sentido, é que a economia criativa vêm chamando a atenção de governos e pesquisadores. Esse interesse não se limita apenas aos possíveis benefícios econômicos, mas também pela sua articulação com o espaço, ou seja com as cidades, conforme demonstrado no Quadro 1 (coluna “impactos na Economia Criativa”). As cidades que possuem uma ou mais características

proeminentes em relação a economia criativa (indústrias criativas, classe criativa – profissionais que formam as indústrias criativas) e a cultura, são denominadas de Cidades Criativas⁵.

1.2. PROBLEMA

Os temas Economia Criativa e da Cidade Criativa demonstram que o design (que compõe as indústrias criativas) e os designers (que compõem a classe criativa) são componentes intrínsecos nesse contexto. Também são entendidos como componentes que podem contribuir com a competitividade e criatividade das empresas, e de modo semelhante, com as cidades, regiões e nações (VINODRAI, 2011).

Por outro lado, ainda não são claras as contribuições do design, as oportunidades e as barreiras de inserção do design, os principais atores relacionados ao design e as suas atribuições no contexto da Economia Criativa e das Cidades Criativas (GERTLER; VINODRAI, 2006; VINODRAI, 2009).

A falta de subsídios para tal entendimento está relacionada ao fato de que, tradicionalmente, a inserção do design e atuação do designer estarem relacionadas ao meio empresarial (instituições privadas e indústrias). Foi a partir do uso do design nas empresas e indústrias que houve a percepção e a compreensão de que o mesmo deveria ser gerenciado, emergindo assim como uma teoria, a Gestão de Design (WOLFF, 2010). Logo, a gestão de design é a implementação do design, enquanto um programa formal de atividades dentro de uma corporação, por meio da comunicação da relevância do design para as metas corporativas de longo prazo, e por meio da coordenação de recursos de design em todos os níveis organizacionais para atingir seus objetivos, afetando a qualidade percebida de produtos e serviços (MOZOTA, 2003).

No âmbito empresarial as contribuições do design geram inúmeras declarações que afirmam o seu valor e importância, de modo que o mesmo é visto como um processo criativo estruturado que fornece uma ferramenta competitiva, independentemente do setor de atuação (DMI, 2005); é percebido como elemento estratégico na formulação de competências centrais fundamentais para a inovação, oferecendo às empresas diferenciação, fator crucial para o mercado (PORTER, 1998).

Entretanto, o mesmo não ocorre quando se trata do design no contexto urbano. Assim, faltam meios (modelos, ferramentas, instrumentos, entre outros) e parâmetros (indicadores, critérios, por exemplo) que elucidem as relações entre design, economia criativa e cidades. Evidenciar as possíveis contribuições, oportunidades e barreiras da inserção do design, os principais atores relacionados ao design e as suas atribuições no contexto da cidade (GERTLER; VINODRAI, 2006; VINODRAI, 2009) são necessárias para que a sua compreensão e uso sejam facilitados.

Tem-se como pressuposto que o design é um fator que corrobora com a qualidade de vida humana, dada as interações entre pessoas, produtos e serviços nas rotinas diárias. E em uma escala maior, o design apresenta potencialidade para soluções que envolvem problemas sociais e econômicos (FARSON, 2008, HESKETT, 2002) e urbanos..

Nesse sentido, entende-se que o design e, conseqüentemente, a gestão de design, podem ser transferidos para o âmbito das cidades, mais especificamente para aquelas que querem

⁵ Não há consenso sobre o conceito ou definição de Cidades Criativas, mas pode-se dizer que são cidades nas quais as atividades culturais fomentam um ambiente urbano economicamente próspero e agradável para a moradia (THROSBY, 2001). Portanto, as definições, características e condições das “Cidades Criativas” serão abordados de modo mais aprofundado no Capítulo 3.

potencializar o design, a inovação e a criatividade, tornando-os a sua competência central. Porém, Mozota (2003) aponta a necessidade de mapear o processo no qual o design está inserido, enquanto representação mental de um novo modelo de gestão, identificando a sua inserção, integração e correlação com as outras funções; reforçando-se a compreensão de que há um novo escopo para gestão de design, neste caso: as cidades.

Assim, a Figura 1 apresenta como essa afirmação pode se constituir, associando pesquisas desenvolvidas nas áreas de “Gestão de Design” e em “Cidades Criativas”. Percebe-se, contudo, que na interseção entre as duas áreas apresenta-se como uma oportunidade a ser investigada: as relações entre Gestão de Design e Cidades Criativas.

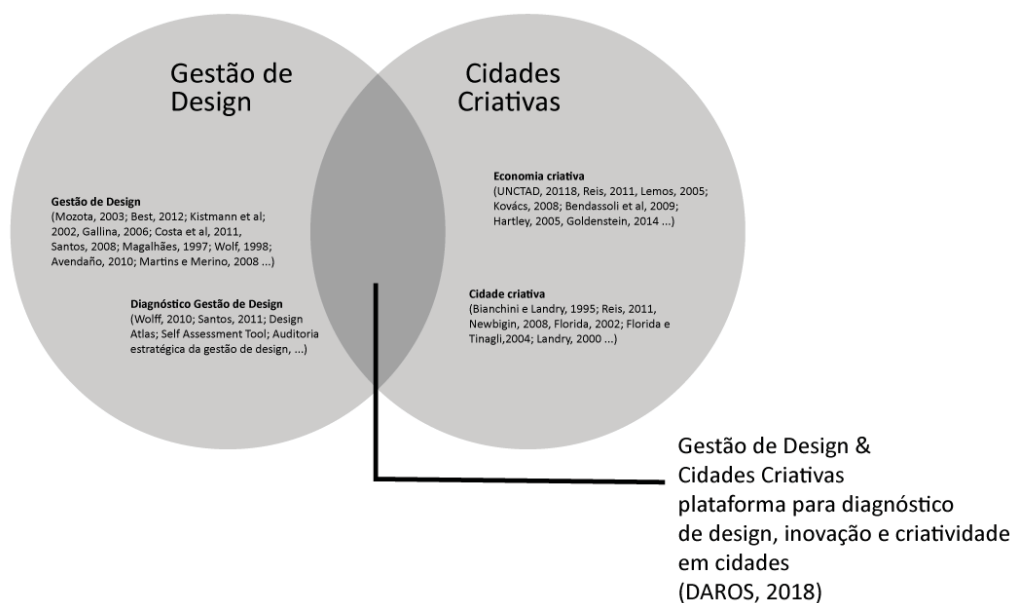


Figura 1: Oportunidade de pesquisa.
Fonte: a autora

Posto isto, a pergunta que orienta esta pesquisa é: **como a gestão de design pode contribuir para a construção de cidades criativas?**

1.3.OBJETIVOS

A partir dessa questão de pesquisa, o objetivo geral norteador deste estudo consiste em: **Propor uma plataforma para diagnóstico de design, inovação⁶ e criatividade em cidades.**

Para atingir o objetivo geral, torna-se necessário atender aos seguintes objetivos específicos:

⁶ O termo inovação foi inserido por duas razões: (1) com base nas dimensões da criatividade propostas pela UNCTAD (2010) que atribui a aplicação da criatividade a fim de se obter um resultado inovador. Inovação é definida como o agrupamento, combinação ou síntese do conhecimento em um produto, processo ou serviço original, relevante e valioso (HARVARD BUSINESS ESSENTIALS, 2003). (2) Por sugestão de um dos consultores, conforme será explicitado no tópico 6.4 Teste de Conteúdo.

- Relacionar os fundamentos teóricos da gestão de design e cidades criativas, voltados para a proposição da plataforma;
- Verificar como plataformas similares se apresentam;
- Verificar como se apresentam os dados das cidades em relação ao design e as características das cidades criativas no contexto brasileiro;
- Definir parâmetros gerais para a construção de uma plataforma para diagnóstico;
- Reorganizar e sistematizar elementos constituintes da plataforma;
- Aplicar, avaliar e refinar a plataforma desenvolvida junto a atores locais, preferencialmente, a administração pública municipal direta e indireta.

Após a explicitação desses objetivos, faz-se necessário estabelecer os significados dos termos “plataforma” e “diagnóstico”. A palavra plataforma tem origem no francês, “*plate*” (lano) e “*forme*” (forma). Em português, a palavra é entendida de diversas maneiras, como por exemplo (1) suporte material; (2) base para entendimento ou negociação; (3) estrutura geológica, entre outros (MICHAELIS ONLINE, 2016). Dentre os significados apresentados, considerou-se o segundo como o mais próximo do que se propõe para a presente investigação, porém ainda considera-se que o significado apresentado é insuficiente para o entendimento.

Desse modo, identificou-se o conceito de plataforma habilitante proposto por Manzini e Jégou (2003:111) que definem como “um sistema que fornece instrumentos cognitivos, técnicos e organizacionais para habilitar usuários a alcançar resultados (produtos, serviços, formas de comunicação, entre outras ações), usando suas competências e habilidades para o melhor proveito”. Complementarmente, Warnke e Cagnin (2006), afirmam que plataformas são sistemas de elementos materiais e imateriais, como por exemplo tecnologias; infraestruturas; padrões jurídicos e governamentais e de políticas. Tais elementos são concebidos para propiciar um contexto favorável aos atores envolvidos e a casos promissores.

O termo “diagnóstico”, por sua vez, é comumente utilizado na área de administração em “modelos de diagnóstico organizacional ou empresarial”. O diagnóstico tem como objetivo verificar a situação da organização a partir do levantamento das necessidades passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. É um processo que envolve coleta de dados e informações, geralmente por meio de documentos e questionário; a definição de pontos fortes e fracos; e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir as ações para os pontos passíveis de melhoria (ESTRADA *et al.*, 2012 *apud* CAVALCANTI; MELLO, 1981). Os modelos de diagnóstico também são entendidos como um instrumento flexível, de modo que pode apresentar variações de acordo com a empresa. Contudo, baseia-se em padrões comuns de organização das empresas, definido por áreas fundamentais que todo diagnóstico precisa considerar (BLOCK, 2001).

Para esta pesquisa, o termo diagnóstico possui o mesmo sentido atribuído na área da administração, de avaliação. E plataforma é entendida como o conjunto de elementos necessários para a realização do diagnóstico da cidade, assim como um meio para auxiliar os atores a elaborarem planos de ação para que se atinja uma nova condição, mais favorável em relação ao design, inovação e a criatividade da cidade.

1.4.JUSTIFICATIVA

O Reino Unido foi um dos pioneiros em relação a Economia Criativa, conforme mencionado anteriormente. Sua experiência é considerada um modelo de referência para economia criativa. Reis *et al.* (2008) afirmam que há quatro ações que foram implementadas e que justificam os bons

resultados do país, a saber: (1) contextualização do programa de indústrias criativas como resposta ao contexto socioeconômico pós-industrial, com produtos e serviços de insuficientes diferenciação; (2) identificação e definição dos setores de maior vantagem competitiva para o país, reorganizando as prioridades públicas para estimulá-las, em consonância com o setor privado, de modo a ser uma parceria estratégica público-privado; (3) apresentação do impacto econômico e das contribuições das indústrias criativas, a fim de elegê-las como prioridade, assim como esclarecimentos a associações de criatividade e belas-artes que por vezes são entendidas como supérfluo ou como despesa pública; (4) elaboração de um programa de reposicionamento mundial da imagem do país, que passou a ser denominado de *Creative Britain* ou *Cool Britannia*. A intenção foi apresentar o país como o mais interessante para os talentos criativos espalhados pelo mundo, assim tornar a Grã-Bretanha “o polo criativo do mundo”.

A partir da divulgação dos dados estatísticos que demonstraram os resultados positivos obtidos pelo Reino Unido, houve entusiasmo e interesse crescente a respeito da Economia Criativa em outros países. Países como Cingapura, Líbano e Colômbia, vislumbraram a replicação do conceito afim de obter tais benefícios, assim como a possibilidade de terem encontrado um caminho para a solução de seus problemas econômicos (REIS, 2011a). No entanto, as características sociais, culturais, econômicas e políticas são distintas entre os países. Logo, a transferência pura do conceito de Economia Criativa; da seleção das indústrias criativas; dos direitos de propriedade intelectual como critério de priorização das indústrias criativas, como feito pelo Reino Unido, foi equivocada naqueles países (REIS, 2011a).

Além disso, constatou-se que muitos países não possuem dados sobre a Economia Criativa local. Esse aspecto foi considerado um ponto fraco. Desse modo, um dos primeiros esforços nesse sentido foi realizado pela UNCTAD, em 2008. O relatório apresentou um panorama da Economia Criativa a partir da compilação de dados relativos ao comércio internacional de bens e serviços criativos, por regiões, países e setores (UNCTAD, 2008). O relatório também demonstrou a predominância da participação dos países desenvolvidos nos setores de artes visuais, edição, música e áudio visual, cuja concentração dos canais de distribuição estão relacionados a poucas empresas de poucos países (REIS, 2011a).

Para que haja uma mudança de cenário é necessário um conjunto de ações como o desenvolvimento de uma política industrial ou econômica; capacitação de mão de obra; disseminação do acesso à internet; revisão do sistema educacional, vislumbrando a demanda por novas profissões; à elaboração de metodologias para a valorização do intangível por parte de instituições financeiras; políticas de estímulo à criatividade no espaço urbano (REIS, 2011a).

Como pode ser observado, a Economia Criativa têm uma trajetória histórica recente e que está sendo moldada. Isso faz com que não haja um consenso sobre definições ou conceito, mesmo porque em alguns aspectos da economia criativa se assemelham à outros, conforme Reis (2011a) exemplifica: da “economia de experiência” aproxima-se do valor da originalidade, dos processos colaborativos e a prevalência de aspectos intangíveis na geração de valor. Já da “economia do conhecimento”, extrai-se a ênfase ao uso de tecnologias, à existência de mão de obra capacitada para operá-la e os direitos de propriedade intelectual. No tocante da “economia da cultura” herda-se a valorização da autenticidade e do intangível cultural único e inimitável (*ibid.*).

Nos países em desenvolvimento o reconhecimento da Economia Criativa e das indústrias criativas são ainda mais recentes. Após a XI Conferência da UNCTAD, em São Paulo no ano de 2004, a atenção foi voltada a políticas, enfatizando quatro objetivos principais: (1) reconciliar os objetivos culturais nacionais com as políticas comerciais tecnológicas e internacionais; (2) analisar e solucionar os desequilíbrios que inibem o crescimento das indústrias criativas nos países em

desenvolvimento; (3) reforçar o chamado as relações entre investimento, tecnologia, empreendedorismo e comércio; (4) identificar respostas de políticas inovadoras para aprimorar a Economia Criativa a fim de gerar ganhos de desenvolvimento (UNCTAD, 2011).

Portanto, no Brasil o debate acerca da Economia Criativa iniciou-se praticamente naquela conferência onde foi emitido o documento “Consenso de São Paulo” que mencionou os benefícios econômicos e culturais gerados pelas indústrias criativas. O Quadro a seguir apresenta a síntese dos acontecimentos mais relevantes ocorridos no Brasil em relação a economia criativa, considerando o ano e uma breve descrição do acontecimento (REIS, 2011a).

| Ano | Acontecimentos relevantes |
|------|--|
| 2003 | Relatório sobre a Economia Criativa: Trabalho desenvolvido pelo IBGE, por meio de convênio com o Ministério da Cultura, publicou para os anos-base de 2003, 2004 e 2005 dados referentes à Economia Criativa (comércio atacadista de computadores, microcomputadores e <i>softwares</i> ; telecomunicações; processamento de dados; digitalização de textos e imagens, hospedagem de páginas e <i>sites</i> ; algumas atividades de banco de dados e distribuição <i>online</i> de conteúdo eletrônico), referentes ao Sistema de Informações e Indicadores Culturais – SIIC. |
| 2004 | Lançamento do Fórum Internacional das Indústrias Criativas: o lançamento foi em Salvador, pelo então Ministro da Cultura, Gilberto Gil. O principal objetivo era a criação de um observatório internacional das indústrias criativas, produzir pesquisas, analisar e elaborar políticas, identificar e divulgar as melhores práticas, coletar dados, estabelecer critérios e indicadores, trocar experiências. |
| 2005 | I Fórum Internacional de Indústrias Criativas: ocorreu o evento e em seu documento de conclusão (“Carta de Salvador”), a oferta do governo brasileiro para sediar um Centro Internacional das Indústrias Criativas, através da cooperação voluntária entre países. Entretanto, o projeto de criação do Centro não foi efetivado. |
| 2006 | Programa para Desenvolvimento da Economia da Cultura (Procult): embora sem a denominação de “Economia Criativa” houve esforços durante o período de 2006 a 2009 para o desenvolvimento de alguns setores, por meio do Procult, promovido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. Esse programa visou o desenvolvimento e o fortalecimento da cadeia produtiva de audiovisual, incorporando patrimônio cultural, espetáculos ao vivo, fonográfico, editorial e livrarias. Fórum Cultural Mundial do Rio de Janeiro: o evento ocorreu com participação da Unidade Especial de Cooperação Sul-Sul do Programa das Nações Unidas do Desenvolvimento - SSC/SU-PNUD. Mapa do Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro 2006/2015: a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) elaborou um documento que apontou as indústrias criativas como setor âncora do Estado. Entretanto, a proposta recaiu sobre o desenvolvimento de projetos sociais com foco nas indústrias criativas, com o propósito de aumentar o investimento social privado e fortalecer esse segmento específico, como por exemplo os projetos Arte-indústria e Carnaval (FIRJAN, 2006) |
| 2007 | Eventos realizados pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e pelo BNDES: as instituições discutiram o tema dos intangíveis criativos. No evento realizado pela Bovespa, o público era formado por investidores e profissionais dos mercados financeiros e de desenvolvimento do país (REIS, 2007). Seminários internacionais: três seminários foram realizados nas cidades de Fortaleza, São Paulo e Vitória, respectivamente. A programação do evento contou com palestras e debates voltados ao papel da Economia Criativa nas cidades, às relações entre cultura e cidade, a programas de transformação do tecido socioeconômico urbano com base na criatividade local. Convênio entre Secretaria da Cultura do Ceará e a Unifor (Universidade de Fortaleza): o convênio ficou vigente por dois anos, e teve como objetivo a capacitação de profissionais para a atividade cultural do Estado e a criação de um Instituto da Economia Criativa da Cultura. O intuito do instituto era mapear a indústria criativa no estado. Contudo, até o início de 2010 não foram apresentados resultados desse convênio. |

| | |
|------|--|
| 2008 | A Cadeia da indústria criativa no Brasil: documento elaborado pela FIRJAN, baseado na metodologia adotada pela UNCTAD, que apresentou a seleção das indústrias criativas e identificou serviços e produtos para cada uma das indústrias. |
| 2009 | Ministério da Cultura (MinC): “Cultura e Economia Criativa” foi definido como um dos cinco eixos norteadores das conferências nacional, estaduais e municipais da cultura. Entretanto, a Economia Criativa foi reduzida a mecanismos de financiamento à cultura; sustentabilidade das cadeias culturais; geração de emprego e renda. Assim, o texto demonstrava a pouca familiaridade do MinC com o tema. |
| 2011 | Criação da Secretaria de Economia Criativa (SEC): secretaria ligada ao MinC com o objetivo de coordenar a estrutura institucional para o crescimento dos setores criativos. Nesse mesmo ano, foi lançado o “Plano da Secretaria da Economia Criativa Políticas, diretrizes e ações 2011 a 2014”, pelo MinC. |
| 2015 | Extinção da SEC: a SEC foi extinta do MinC. |
| 2017 | Criação da Secretaria de Economia da Cultura: secretaria ligada ao MinC, cuja definição abarca apenas as atividades culturais. No entanto, o ministro da Cultura, Sérgio Sá Leitão, diz que o entendimento atribuído, do ponto de vista do ministério, é o mesmo da extinta SEC. |

Quadro 2: Acontecimentos relevantes da economia criativa no Brasil

Fonte: a autora com base em Reis (2011a) e nas informações do MinC

De acordo com Reis (2011a), o Brasil usualmente é tido como um país criativo. No entanto, os programas e ações, capacitação, infraestrutura de informação e comunicação, articulação de políticas públicas setoriais, identificação e promoção das indústrias criativas mais promissoras para a concretização de uma estratégia de desenvolvimento ainda são incipientes. As iniciativas são tênues, dispersas e descontínuas, tanto no âmbito federal como no estadual, com raras exceções municipais, a exemplo do Estado do Rio de Janeiro (REIS, 2011a). Portanto, cabe questionar o potencial nas esferas municipais, considerando as peculiaridades políticas, administrativas e de gestão (REIS, 2011a).

Conforme mencionado anteriormente, a falta de dados é uma barreira para a economia criativa. No Brasil, os dados mais recentes são do Mapeamento da Economia Criativa, realizado pela FIRJAN (2014), que compara os resultados obtidos entre 2004 e 2013. A partir desse mapeamento, sabe-se que a indústria criativa brasileira é formada por 251 mil⁷ empresas, esse dado corresponde a um crescimento de 69,1% desde 2004. O Produto Interno Bruto (PIB) gerado pelas indústrias criativas é equivalente a R\$ 126 bilhões, ou 2,6 do total produzido no Brasil em 2013 (Figura 2). Nesse período, o PIB da indústria criativa avançou 69,8% em termos reais, acima do avanço de 36,4% do PIB brasileiro nos mesmos dez anos. Para que se tenha uma ideia da riqueza gerada, esse valor é equivalente ao PIB do Estado de Pernambuco (FIRJAN, 2014).

⁷ Esse número engloba as empresas que possuíam vínculo empregatício em 2013 quanto as que declaram atividades porém não possuíam empregados. Esta situação é muito comum na indústria criativa onde muitas vezes empresários e sócios são os próprios fornecedores de trabalho, como escritórios de arquitetura e agência de publicidade, por exemplo (FIRJAN, 2014).

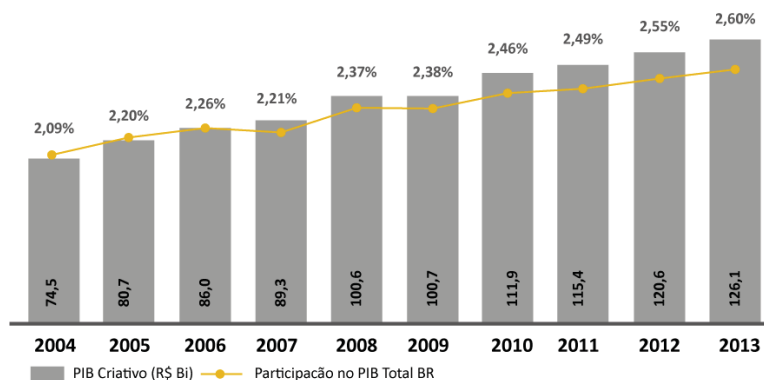


Figura 2: Participação das indústrias criativas no PIB total do Brasil
Fonte: FIRJAN (2014)

Em 2013, o Brasil tinha 892,5 mil profissionais criativos. A indústria criativa⁸ foi responsável pela geração de 420 mil empregos nos últimos dez anos, uma alta de 90%, bem acima do avanço de 56% do mercado de trabalho no mesmo período. Assim, os dados demonstram a expansão do mercado de trabalho criativo em termos relativo: a participação da classe criativa no total de trabalhadores formais alcançou 1,8% em 2013, ante 1,5% em 2004 (*ibidem*).

Dentre as grandes áreas criativas, o “Consumo” (composta por publicidade, arquitetura, design e moda) se destacou por dobrar o número de trabalhadores. Os maiores avanços foram nos segmentos de Publicidade e Design, com 238,5% e 104% respectivamente, com carteiras de trabalho assinadas. A classe criativa está presente em quase todos os setores econômicos, apenas um em cada cinco trabalhadores atua em empresas criativas puras, portanto, 80% encontram-se em outros setores. Dentre os 13 segmentos criativos, a presença destes profissionais “clássico-criativo” estão em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), Moda, Design e Publicidade (Quadro 3).

| SEGMENTOS | | 2004 | 2013 | Cresc. |
|----------------------|---|-------|-------|--------|
| Consumo | Atividades criativas | 211,5 | 422,9 | 100% |
| Publicidade | Atividades de publicidade, <i>marketing</i> , pesquisa de mercado e organização de eventos. | 45,7 | 154,8 | 238,5% |
| Arquitetura | Design e projeto de edificações, paisagens e ambientes; planejamento e conservação. | 62,7 | 124,5 | 98,5% |
| Design | Design gráfico, multimídia e de móveis. | 42,6 | 87,0 | 104,3% |
| Moda | Desenho de roupas, calçados e acessórios; desfiles; perfumaria; beleza e maquiagem | 60,5 | 56,7 | -6,3% |
| Cultura | Atividades criativas | 43,3 | 62,1 | 43,6% |
| Expressões Culturais | Artesanato; folclore; gastronomia. | 18,3 | 22,5 | 22,7% |
| Patrimônio e Artes | Serviços culturais, museologia, produção cultural, patrimônio histórico. | 10,2 | 16,4 | 60,9% |
| Música | Gravação, edição e mixagem de som; criação e interpretação musical. | 7,5 | 12,0 | 60,4% |
| Artes Cênicas | Atuação, produção e direção de espetáculos teatrais e de dança | 7,2 | 11,2 | 54,9% |
| Mídias | Atividades criativas | 64,2 | 101,4 | 58,0% |
| Editorial | Edição de livros, jornais, revistas e conteúdo digital | 27,8 | 50,8 | 82,5% |

⁸Essa classificação foi apresentada no estudo “A Cadeia da indústria Criativa no Brasil” (FIRJAN, 2008). No entanto, as indústrias criativas serão abordadas com maior aprofundamento no Capítulo 3.

| | | | | |
|--|--|-------|-------|--------|
| Audiovisual | Desenvolvimento de conteúdo, distribuição, programação e transmissão | 36,3 | 50,6 | 39,1% |
| Tecnologia | Atividades criativas | 150,9 | 306,1 | 102,8% |
| P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) | Desenvolvimento experimental e pesquisa em geral, exceto biologia. | 82,2 | 166,3 | 102,3% |
| Biotecnologia | Bioengenharia, pesquisa em biologia, atividades laboratoriais | 55,5 | 112,9 | 103,6% |
| Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) | Desenvolvimento de softwares, sistemas, consultoria em TI e robótica | 13,2 | 26,9 | 102,8% |
| Indústrias Criativas | | 469,8 | 892,5 | 90,0% |

Quadro 3: Número de empregados brasileiros da indústria criativa, por área e segmentos correspondente ao período de 2004-2013

Fonte: FIRJAN (2014)

A justificativa para esse crescimento se deve a expansão do mercado consumidor e do poder de compra observada naquele período. Além disso, a revolução das tecnologias digitais propiciou o desenvolvimento de meios de contato inéditos entre empresas e consumidores, as chamadas novas mídias (RODRIGUES; CHIMENTI; NOGUEIRA, 2012), que tornaram a publicidade uma ferramenta indispensável para um negócio prosperar. Assim, a diferenciação de produtos e marcas também ganhou relevância, colocando o Design como uma peça chave nesse processo. Portanto, não por acaso que foi o segundo setor que mais cresceu nesse período, mais do que dobrando o número de trabalhadores com carteira assinada (+104,3%) (FIRJAN, 2014).

O design também é a segunda das 10 profissões com maior número de empregados na indústria de manufatura, além da especialidade de moda que ocupa o terceiro, sétimo e oitavo lugar (Quadro 4):

| Profissões criativas mais numerosas na indústria de transformação | Segmentos | Empregados (em milhares) |
|---|--------------------|--------------------------|
| 1º Engenheiros | P&D | 60,32,71 |
| 2º Desenhistas técnicos e projetistas | Design/Arquitetura | 32,7 |
| 3º Artesãos de calçados e artesanatos de couro e pele | Moda | 16,1 |
| 4º Analistas de negócios | Publicidade | 9,8 |
| 5º Programadores | TIC | 8,2 |
| 6º Gerente de P&D | P&D | 6,9 |
| 7º Artesãos de metais preciosos e semipreciosos | Moda | 6,8 |
| 8º Modelistas de roupas | Moda | 6,7 |
| 9º Análise de pesquisa de mercado | Publicidade | 6,1 |
| 10º Gerente de <i>marketing</i> | Publicidade | 5,8 |

Quadro 4: Empregos dos "criativos infiltrados"

Fonte: FIRJAN (2014)

Os trabalhadores criativos apresentam salários superiores à média da economia como um todo. Enquanto o rendimento médio mensal do trabalhador brasileiro era de R\$ 2.073 em 2013, o dos profissionais criativos atingiu R\$ 5.422, quase três vezes superior ao patamar nacional. De maneira geral, as profissões criativas demandam elevado grau de formação, contribuindo para geração de produtos de alto valor agregado (Quadro 5).

| SEGMENTOS | 2004 (R\$) | 2013 (R\$) | Cresc. |
|--|------------|------------|--------|
| Consumo | 3.619 | 4.653 | 28,6% |
| Arquitetura | 5.354 | 6.927 | 98,5% |
| Publicidade | 5.701 | 5.075 | -11,0% |
| Design | 2.556 | 2.760 | 8,0% |
| Moda | 993 | 1.412 | 42,1% |
| Cultura | 1.962 | 2.527 | 28,8% |
| Patrimônio e Artes | 2.880 | 3.721 | 29,2% |
| Artes Cênicas | 3.047 | 3.157 | 3,6% |
| Música | 1.662 | 2.216 | 33,3% |
| Expressões Culturais | 1.146 | 1.508 | 31,6% |
| Mídias | 2.670 | 3.080 | 15,4% |
| Editorial | 3.829 | 3.794 | -0,9% |
| Audiovisual | 1.782 | 2.364 | 32,7% |
| Tecnologia | 6.688 | 7.848 | 17,3% |
| Biotecnologia | 3.791 | 4.911 | 29,6% |
| P&D | 8.344 | 9.990 | 19,7% |
| Tecnologias da Informação e Comunicação (Tics) | 4.926 | 5.393 | 9,5% |
| Indústrias Criativas | 4.323 | 5.422 | 25,4% |

Quadro 5: Média salarial dos empregados nas indústrias criativas

Fonte: FIRJAN (2014)

Na classificação da FIRJAN (2014), a área de “consumo” é a mais numerosa dentre as quatro grandes áreas criativas, representando metade dos profissionais criativos no Brasil (47,4% do total). São 422,9 mil trabalhadores formais distribuídos nos segmentos de Publicidade (154,8 mil), Arquitetura (124,5 mil), Design (87,0 mil) e Moda (56,7 mil), com um salário médio de R\$ 4.653.

No recorte estadual, dois estados se sobressaem por apresentarem mais da metade de seus profissionais criativos como integrantes dos segmentos de “Consumo”, a saber: Ceará (54,5%), que se destaca na Moda, e São Paulo (50,8%) que possui destaque nacional na área de Publicidade, sendo a melhor remuneração do país (R\$ 5.106). Em termos salariais, os profissionais criativos do segmento “Consumo” são mais bem remunerados no Distrito Federal (R\$ 6.841), que possui o maior salário médio do país na área de “Arquitetura”. Os maiores salários no Rio de Janeiro (R\$ 6.436) correspondem a “Moda” e “Design”.

Esse breve panorama demonstra a importância e as contribuições das indústrias criativas para os estados e para os países. Portanto, a economia criativa e as indústrias criativas vêm chamando a atenção de governos e pesquisadores. Esse interesse não se limita apenas aos possíveis benefícios econômicos, mas também pela sua articulação com o espaço, ou seja com as cidades, conforme demonstrado no Quadro 1 (coluna “impactos na Economia Criativa”). As cidades que possuem uma ou mais características proeminentes em relação a economia criativa (indústrias criativas, classe criativa – profissionais que formam as indústrias criativas) e a cultura, são denominadas de Cidades Criativas⁹.

⁹ Não há consenso sobre o conceito ou definição de Cidades Criativas, mas pode-se dizer que são cidades nas quais as atividades culturais fomentam um ambiente urbano economicamente próspero e agradável para a moradia (THROSBY,

Entretanto, conforme mencionado anteriormente, enquanto alguns países e cidades perceberam que a melhora do desempenho das indústrias criativas beneficia o desenvolvimento econômico, social e cultural; outras cidades não enxergavam claramente o potencial ou não sabiam como aproveitar e intervir de maneira adequada para o seu desenvolvimento.

Diante disso, a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura), em outubro de 2004, criou a Rede de Cidades Criativas. O principal objetivo da rede é disponibilizar uma plataforma de intercâmbio de conhecimentos, experiências, boas práticas e aptidões tradicionais e tecnológicas, de modo a promover o desenvolvimento econômico, social e cultural por meio das indústrias criativas. Além disso, vislumbra-se um acordo pela diversidade cultural e o desenvolvimento de *clusters* culturais em escala global. Assim, as cidades como um terreno fértil que são, estão sendo mobilizadas a explorar e aproveitar seus *clusters* criativos e a classe criativa para o seu desenvolvimento.

Portanto, a rede é composta por sete áreas criativas ou temáticas: (1) artesanato e arte popular, (2) design, (3) cinema, (4) gastronomia, (5) literatura, (6) artes de mídia e (7) música. Para a candidatura a cidade deve considerar o campo que tem maior potencial de desenvolvimento econômico e social. A rede é aberta à todas as cidades que satisfaçam os requisitos estabelecidos pela UNESCO¹⁰. No âmbito do design, os requisitos utilizados pela UNESCO são: (1) indústrias de design já estabelecidas; (2) paisagem cultural e do ambiente construído alimentados por design (arquitetura, planejamento urbano, espaços públicos, monumentos, transporte, sistemas de sinalização e informação, tipografia, etc.); (3) escolas de design e centros de pesquisa em design; (4) grupos de designer com atuação contínua no local e/ou nacional; (5) experiência em sediar feiras, eventos e exposições dedicadas ao design; (6) oportunidades para designers e urbanistas locais de aproveitar materiais e as condições urbanas e naturais; (7) indústrias criativas orientadas pelo design, por exemplo arquitetura e interiores, moda e têxtil, joias e acessórios, design de interação, design urbano, design sustentável, dentre outros (UNESCO, 2011). Embora os requisitos citados apontem para evidências do design em uma cidade, nota-se a abrangência dos mesmos, de modo que torna-se necessário melhor defini-los.

Ainda sobre a Rede de Cidades Criativas, tem-se como cidades nomeadas na área criativa do design: Berlim (Alemanha), Buenos Aires (Argentina), Kobe e Nagoya (Japão), Montreal (Canadá), Shenzhen e Shanghai (China), Seoul (Coreia do Sul), Saint-Etienne (França), Graz (Áustria). As cidades nomeadas no ano de 2014 são citadas no (Quadro 6), de acordo com área criativa, destaca-se a cidade de Curitiba como Cidade do Design.

| ÁREAS CRIATIVAS | REDE DE CIDADES |
|----------------------------|--|
| Artesanato e Arte Popular | Jacmel (Haiti), Jingdezhen (China), Nassau (Bahamas), Pekalongan (Indonésia), Suzhou (China), |
| Design¹¹ | Bilbao (Espanha), Curitiba (Brasil), Dundee (Reino Unido e Irlanda do Norte), Helsinque (Finlândia), Turim (Itália) |
| Cinema | Busan (Coreia), Galway (Irlanda), Sofia (Bulgária) |
| Gastronomia | Florianópolis (Brasil), Shunde (China), Tsuruoka (Japão), |

2001). Portanto, as definições, características e condições das “Cidades Criativas” serão abordados de modo mais aprofundado no Capítulo 3.

¹⁰ Disponível em: <http://mtlunescodesign.com/en/projet/UNESCO-Creative-Cities-Network/2>. Acessado em: abr. 2016

¹¹ No decorrer da presente pesquisa, a cidade de Brasília também foi reconhecida como Cidade Criativa do Design no Brasil, em 2017.

| | |
|----------------|---|
| Literatura | Dunedin (Nova Zelândia), Granada (Espanha), Heidelberg (Alemanha), Praga (República Checa) |
| Artes de mídia | Dakar (Senegal), Gwangju (Coreia), Linz (Áustria), Tel Aviv-Jaffa (Israel), York (Reino Unido e Irlanda do Norte) |
| Música | Hamamatsu (Japão), Hanover (Alemanha), Mannheim (Alemanha). |

Quadro 6: Cidades Criativas da UNESCO¹².

Fonte: UNESCO (2014)

Como pode ser observado, a escolha das cidades pode gerar questionamentos, pois cidades como Londres ou Milão podem ser consideradas referências em design e não foram nomeadas como Cidade Criativa do Design. Contudo, a proposta da rede é incentivar especialmente as cidades que não são mundialmente reconhecidas em determinada área criativa, mas sim as que possuem recursos históricos e culturais, relacionados a um dos temas. Após a nomeação da cidade para compor a rede, pretende-se que a mesma de continuidade ao programa exercendo o seu papel como centro de excelência criativa e apoie outras cidades, em particular aquelas de países em desenvolvimento.

Ainda no campo do design, especificamente, ressalta-se a iniciativa do ICSID¹³ (Conselho Internacional das Sociedades de Design Industrial) ao promover o evento bienal da Capital Mundial do Design¹⁴ (WDC - *World Design Capital*, em inglês). É um projeto que celebra as cidades que têm usado o design como ferramenta para reinventar e melhorar a vida social, econômica, ambiental e cultural (ICSID, 2010). Entretanto, o ICSID não apresenta os critérios para a que uma cidade submeta-se a candidatura. As cidades que participaram do WDC são: Turim (2008), Seoul (2010), Helsinki (2012), Cidade do Cabo (2014) e Taipei (2016). No ano de 2015 a cidade de Curitiba concorreu com a Cidade do México ao WDC, sendo a Cidade do México a vencedora para sediar o evento em 2018.

Desse modo, pode-se dizer que há iniciativas orientadas para a sensibilização e conscientização acerca da importância da Economia Criativa e das Cidades Criativas. No tocante do design, entende-se que o mesmo contribui para esse cenário como classe criativa, indústrias criativas, sendo um agente da economia criativa e da cidade criativa. Entretanto, há a necessidade de compor a plataforma a fim de potencializar as contribuições do design no cenário urbano e para o desenvolvimento econômico, cultural e social das cidades.

1.5.DELIMITAÇÃO DO ESCOPO

Com base no contexto supracitado, esta pesquisa é delimitada pela investigação dos fundamentos da Gestão de Design e dos fundamentos das Cidades Criativas.

Entende-se que a Gestão de Design engloba todos os processos em curso, as decisões de negócios e as estratégias que permitem a inovação, a criação de produtos de forma eficaz, design de

¹² Até novembro de 2017, a Rede de Cidades Criativas da UNESCO é formada por 180 cidades em 72 países.

¹³ A partir de 1º de janeiro de 2017 o ICSID (*International Council Societies of Industrial Design*) passou a se chamar *World Design Organization*.

¹⁴ A Capital Mundial do Design (WDC) é um programa de promoção da cidade pelo design. Realizado a cada dois anos pelo ICSID, busca destacar as conquistas das cidades que estão se apropriando do design como uma ferramenta para melhorar o desenvolvimento econômico, social e cultural. Trata-se de um ano de programação intensa com eventos e ações relacionadas ao design e que deverão deixar um legado para a cidade. Por meio desse programa, o ICSID tem como objetivo reconhecer as cidades pelo uso do design como uma ferramenta inovadora de desenvolvimento urbano, social, cultural, ambiental e econômico. A cidade sede é considerada uma cidade líder, cujo objetivo deverá ser participar de uma rede internacional de design de cidades eficientes e se esforçar para compartilhar as melhores práticas e estratégias para o mundo.

serviços, comunicações, ambientes e marcas. Essas atividades visam melhorar a qualidade de vida, proporcionar o sucesso organizacional e vantagem competitiva, unindo design, tecnologia, gestão e clientes (DMI, 2016). Sob esse aspecto, o escopo do trabalho será delimitado pelos níveis estratégico e tático. O nível estratégico da gestão de design é entendido como aquele que “define a estratégia do negócio que incorpora objetivos de design; define a estratégia de design e garante que o design estratégico reagrupe produtos, comunicação espaços e informações” (BECKER, 2011:59). Já o nível tático “coordena o design estratégico com os departamentos de *marketing*, inovação e comunicação; incute o design estratégico na implementação da estratégia do negócio” (*ibid.*).

Por Cidade Criativa, considera-se neste trabalho as cidades nas quais as atividades culturais fomentam um ambiente urbano economicamente próspero e agradável para a moradia (THROSBY, 2001). Além disso são aquelas que possuem atividades e indústrias culturais diversificadas e com forte impacto econômico; infraestrutura social e cultural; equipamentos culturais consolidados; altas concentrações relativas de emprego criativo; atratividade para investimentos (*ibid.*). A Cidade Criativa e o design são entendidos a partir das relações estabelecidas entre os campos, ou seja, em que medida o design está inserido na cidade e como interage com a mesma, contribuindo para o desenvolvimento econômico, social e cultural.

Embora pretenda-se tomar como fenômeno inicial de análise a cidade de Curitiba, nomeada pela UNESCO como Cidade Criativa do Design, pretende-se tratar essa relação do design com a cidade de modo abrangente, expandindo para a incorporação de outros conceitos envolvidos.

1.6. PANORAMA DOS ESTUDOS SOBRE O TEMA E INEDITISMO

A temática do design relacionado às políticas públicas e sua promoção a partir de ações governamentais é um tema emergente, que vem sendo estudado principalmente no âmbito nacional e com abordagens comparativas entre nações.

Esses estudos apontam que o papel do design, considerando o ambiente macroeconômico atual, é fundamental para a inovação e a competitividade relacionado às políticas públicas. Além disso, confirmam o crescente interesse e reconhecimento do design em razão da ascensão da Economia Criativa (PATROCÍNIO; BOLTON, 2012).

Essa lógica entre design, inovação e competitividade relacionada à países já foi mencionada por Bonsiepe (1973). O autor apontou os possíveis benefícios da implementação de uma política de design com foco nos países em desenvolvimento. Dentre as vantagens referidas pode-se citar: a substituição de importação (aliviar a balança comercial nacional); a adequação do produto às necessidades específicas; a criação de emprego, valorizando produtos e processos de trabalho; a diversificação da produção industrial; exportação de bens de manufaturados; criação (ou reforço) de uma cultura material e identidade; desenvolvimento de produtos e processos sustentáveis; a distribuição de renda e desenvolvimento social por meio de produtos orientados a população de baixa renda; justificativa para às políticas industriais. Portanto, confirma-se que, além de ferramenta de inovação e competitividade industrial, o design auxilia o desenvolvimento econômico e social, além de promover a valorização cultural.

Embora isso não explicita uma nova visão sobre o uso do design, constata-se que essa abordagem é cada vez mais reconhecida, principalmente, pelos países da União Europeia, que passaram a investir em suas políticas de fomento ao design e inovação nacionais. No Brasil, o design vem

sendo percebido, ainda que lentamente, e algumas ações começam a tomar forma para melhor compreender e fazer o uso dessas abordagens (PATROCÍNIO, 2014).

Portanto, entende-se que o uso do design ainda é subestimado, porém compartilha uma perspectiva consonante com as necessidades atuais dos governos, seja na esfera federal, estadual ou municipal. Logo, reafirma-se a premência dos governos em inserir o design em suas políticas e estratégias; visando não apenas o seu uso tradicional para promover a competitividade industrial, mas em um sentido mais amplo, no escopo das habilidades transdisciplinares e catalizadoras de soluções que são características próprias do design. Desse modo, vislumbra-se a sua contribuição para a solução de problemas sociais, nas áreas de saúde, segurança, educação, meio ambiente (*Ibid.*); assim como a melhoria da imagem nacional e da qualidade dos produtos e serviços (RAULIK-MURFY, 2010; PATROCÍNIO, 2012).

As contribuições do design para a solução de problemas sociais são entendidas como oportunidades. Esses problemas, segundo Toppeta (2010), comprometem a funcionalidade de alguns países, cidades e regiões em diversas áreas: como a dificuldade na gestão de resíduos, escassez e má gestão de recursos, poluição, condições inadequadas no sistema de saúde, precariedade de transporte e mobilidade, inadequação e obsolescência das infraestruturas e carências nas atividades de segurança pública, bem como outras restrições que prejudicam a qualidade de vida da população. Desse modo, os problemas exigem atenção e representam grandes desafios aos governos, considerando que cabe ao setor público o atendimento às demandas por serviços adequados aos cidadãos, bem como novas abordagens para planejamento, projeto, financiamento, gestão e operação de infraestruturas urbanas (BOYKO, 2006; HARRISON; DONNELLY, 2011; RASOOLIMANESH *et al.*, 2011).

Nesse sentido, Korvenmaa (2004) salienta o papel do setor público ao apoiar o setor privado a fim de estimular o uso do design. Para tanto, cabe aos decisores governamentais e políticos elaborar programas de design alinhados as agendas locais e nacionais; coordenar os *stakeholders* a trabalhar para objetivos comuns; equilibrar programas de suporte de design às Pequenas e Médias Empresas (PME) e promoção do design; integrar o design nas políticas de inovação; promover a educação em design, em todos os níveis, de acordo com as demandas locais; atuar como um modelo (no que se refere ao uso do design pelo governo); promover o pensamento criativo em programas governamentais e sociais; reconhecer o design por meio de prêmios, certificação ou incentivo; promover a avaliação do impacto do design; verificar se há consistência no financiamento de programas de design e incentivos financeiros para apoiar as pequenas empresas usando o design (RAULIK-MURFY *et al.*, 2008). Desse modo, observa-se que essas articulações exigem uma coordenação eficaz e a consciência dos governantes em relação aos benefícios e estratégias proporcionadas pelo design (PATROCÍNIO, 2012). No entanto, entende-se que essa articulação em um país como o Brasil que apresenta uma diversidade significativa de contextos, com características distintas, implica na necessidade de elaboração de estratégias locais.

Em vista disso, recentemente, questões específicas voltadas para as cidades vem crescendo, em função do processo de globalização, que gera a necessidade do reforço identitário das sociedades, inclusive em razão da competitividade que opera em nível mundial. Soma-se a essa questão as estimativas sobre as populações urbanas que afirmam que as mesmas crescerão em mais de 2 bilhões de pessoas nos próximos 40 anos. Assim, a população mundial passará os 9 bilhões de habitantes e, dessa população, 65% estarão vivendo em cidades (ONU, 2012).

Portanto, as cidades exercem um papel importante em diversos aspectos, mas principalmente como polos para o desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental. Assim, as cidades são percebidas pelas pessoas como “produtos”. Nessa disputa, vence quem apresentar diferenciais

competitivos como por exemplo qualidade de vida, oportunidades de emprego e negócios. Desse modo, o âmbito municipal tornou-se uma possibilidade para o design, uma vez que pode contribuir com estratégias para o desenvolvimento da economia local e para a melhoria da qualidade do espaço urbano.

Pesquisas que abordam cidades e design tem sido tema de congressos, eventos e conferências, tais como *Smart City Business America* (smartbusiness.com.br); Congresso Internacional de Cidades Criativas (congreso2016.ciudadescreativas.es); Fórum Internacional das Cidades Amigas do Design (FICAD); *Design & The City* (*Amsterdam University of Applied Sciences*), por exemplo. Assim como, publicações que tratam sobre design e a cidades a partir de diferentes abordagens: *Handbook of Creative Cities* (ANDERSSON *et al.*, 2011); *Creativity, Innovation and the Cutural Economy* (PRATT; JEFFCUTT, 2009); *Destination Brands* (MORGAN *et al.*, 2011); *City Branding* (DINNIE, 2011). Esse tema também têm se apresentado com relevância para organizações como a UNESCO, no Programa Rede de Cidades Criativas; e para o ICSID com o evento WDC, conforme mencionado anteriormente.

No entanto, as pesquisas e ações hoje existentes não tratam especificamente do mapeamento da inserção do design nas cidades criativas, tanto quanto referem-se à integração da gestão de design em seus níveis estratégico, tático e operacional, e a cidade. Nisso está o ineditismo desta tese.

1.7. RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES

Sua relevância se apoia inicialmente em Raulik-Murphy (2008), ao afirmar que a gestão de design é um meio para que o design seja pensado e inserido na cidade, bem como uma forma para orientar os tomadores de decisão no planejamento e na elaboração de estratégias e ações que melhorem a qualidade de vida das populações.

Nesse sentido, esta tese, ao considerar a contribuição aos profissionais que trabalham com a pesquisa na área de design e cidades, apresenta uma perspectiva inédita para a gestão de design, assim como um novo artefato¹⁵, a plataforma para diagnóstico de design, inovação em criatividade em cidades. Espera-se que a plataforma auxilie designers, instituições de fomento, a gestão pública municipal a identificar oportunidades para o design, desde projetos pontuais até a elaboração de políticas públicas; elaborar estratégias que contemplem o design na cidade, ou ainda, que incorporem a gestão de design na cidade como um todo.

Além disso, sua importância se dá como contribuição para a sociedade, já que espera-se que a pesquisa ofereça subsídios para que se amplie o diálogo sobre a inserção do design na cidade, e que a gestão de design seja considerada nas estratégias das cidades, contribuindo efetivamente para a melhora do ambiente urbano, do desenvolvimento econômico e da qualidade de vida das pessoas.

1.8. VISÃO GERAL DO MÉTODO

Assim, a partir do problema e objetivos delimitados nesta tese, foi estabelecida a estrutura geral utilizada para a condução desta pesquisa.

¹⁵ Em Design Science Research (DSR) o termo artefato é utilizado para denominar a proposição final gerada no âmbito da pesquisa, conforme será aprofundado no Capítulo 3 de Procedimentos Metodológicos.

Com base na abordagem metodológica da *Design Science Research* (DSR), devido a sua característica propositiva, compatível com o objetivo desta tese: proposição de uma plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades é que esta pesquisa foi desenvolvida. Desse modo, a pesquisa foi organizada em 5 etapas: Conscientização; Sugestão; Desenvolvimento; Avaliação e Validação; Conclusão (LACERDA *et al.*, 2013), conforme a seguir.

A Etapa 1 (Conscientização) refere-se à conscientização do problema de pesquisa a partir da fundamentação teórica sobre o tema, da pesquisa e análise de plataformas similares e de estudo de caso da cidade de Curitiba.

A Etapa 2 (Sugestão) refere-se à proposição de uma estrutura inicial da plataforma com a definição de requisitos de desenvolvimento. Nela considerou-se também uma avaliação preliminar dos dados obtidos com a utilização da técnica de teste de conteúdo.

Já a Etapa 3 (Desenvolvimento) corresponde a organização e sistematização dos elementos constituintes da plataforma proposta.

A Etapa 4 (Avaliação) compreende a verificação da aplicabilidade da plataforma proposta, a partir de ciclos iterativos de aplicação e refinamento.

Por fim, a Etapa 5 (Conclusão) apresenta a proposição final da plataforma, a partir da apresentação e descrição dos componentes.

O Quadro 7 apresenta um panorama da pesquisa, relacionando o objetivo; etapa do método da DSR; métodos, técnicas e procedimentos utilizados; e o capítulo correspondente na tese.

| Objetivo | Etapa da DSR | Métodos, técnicas ou procedimentos utilizados | Capítulo da tese |
|---|----------------------------|---|--------------------------------------|
| Propor uma plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades | Etapa 5 – Conclusão | Descrição | Capítulo 10: Proposição Final |
| Relacionar os fundamentos teóricos da gestão de design e cidades criativas | Etapa 1 - Conscientização | Revisão de literatura integrativa | Capítulo 2: Fundamentação teórica |
| | | Estudo de caso | Capítulo 5: Estudo de caso |
| Verificar como plataformas similares se apresentam | Etapa 1 - Conscientização | Pesquisa e análise de similares | Capítulo 4: Pesquisa de similares |
| Verificar como se apresentam os dados das cidades | Etapa 1 - Conscientização | Estudo de caso | Capítulo 5: Estudo de caso |
| Definir parâmetros gerais para a construção de uma plataforma para diagnóstico | Etapa 2 - Sugestão | Teste de conteúdo | Capítulo 6: Sugestão |
| | | Análise teórica e geração de requisitos | |
| Reorganizar e sistematizar elementos constituintes da plataforma | Etapa 3 – Desenvolvimento | Descrição | Capítulo 7: Proposição Preliminar |

| | | | |
|---|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Aplicar, avaliar e refinar a plataforma desenvolvida junto a atores locais, preferencialmente, a administração pública municipal direta e indireta. | Etapa 4 - Avaliação | Teste de conteúdo | Capítulo 6: Sugestão |
| | | Simulação | Capítulo 8: Avaliação |
| | | Teste Piloto | |
| | | Estudo de campo | |

Quadro 7: Visão geral do método, relacionando com objetivo; método, técnicas ou procedimentos adotados; e capítulo da tese

Fonte: a autora

Ressalta-se que, embora tenha sido feita a opção pela DSR, pode-se verificar que outras abordagens epistemológicas podem igualmente contribuir cientificamente para a proposição de soluções para o campo do design. No entanto, seguiu-se a estrutura da DSR, em virtude da organização sistemática das etapas de pesquisa que admitem métodos, ferramentas e técnicas específicas. Além de que o processo visa como resultado a proposição de um artefato.

1.9. ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está estruturada da seguinte forma, a saber:

O Capítulo 1 corresponde a introdução que apresenta a contextualização da temática, a partir da definição preliminar acerca dos conceitos que orientam a pesquisa, a problemática central, a pergunta de pesquisa e define o objetivo da tese. Também são evidenciadas a justificativa; o ineditismo do tema; a relevância para a realização do trabalho e delimita o escopo da pesquisa, bem como traz a visão geral do método de pesquisa e estrutura da tese.

O Capítulo 2, parte um da Conscientização, são descritos os constructos chave relacionados à gestão de design. Também são apresentados similares metodológicos de diagnóstico da gestão de design. Em seguida, trata-se da Economia Criativa e as suas implicações para as Cidades Criativas. Os fundamentos de Cidades Criativas foram descritos e o caso de Montreal foi apresentado.

O Capítulo 3 traz a abordagem metodológica que conduziu a pesquisa a partir dos aspectos metodológicos, apresentação do método, procedimentos e técnicas utilizada na coleta e análise dos dados referente a cada etapa da pesquisa: Conscientização; Sugestão; Desenvolvimento; Avaliação e Validação; Conclusão.

O Capítulo 4, parte dois da Conscientização, são apresentados os resultados da pesquisa e análise de artefatos similares. Essa técnica, comumente utilizada na prática projetual, buscou identificar e analisar plataformas e/ou instrumentos compostos por indicadores com o intuito de verificar os diversos aspectos, como por exemplo estrutura de organização do conteúdo, tipo de dados coletados: qualitativo, quantitativo ou misto, dentre outros.

O Capítulo 5 consiste no aprofundamento da Conscientização, terceira e última parte desta etapa. Neste capítulo é abordado o estudo de caso que teve a cidade de Curitiba, reconhecida como Cidade Criativa, como objeto de análise. Esse método foi escolhido pelo fato de que a gestão de

design é tradicionalmente voltada ao âmbito empresarial, então houve a necessidade de identificação e adaptação de indicadores de design para contexto das Cidades Criativas. Logo, documentos públicos foram analisados por meio da análise de conteúdo.

O capítulo 6 insere-se na etapa de Sugestão que almejou elaborar tentativas de estrutura e de organização dos elementos e conteúdos para a construção da plataforma, considerando os indicadores teórico-práticos em design, economia criativa e cidades criativas centrados na realidade brasileira e implantados localmente, identificados na revisão de literatura integrativa, estudo de caso e na análise de plataformas similares. Apresenta, ainda, um Teste de Conteúdo junto à consultores.

O capítulo 7 apresenta a etapa de Desenvolvimento que refere-se a proposição preliminar da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades. É apresentado o modelo conceitual e descrito as partes compositivas, os níveis de maturidade e o tipo de inserção da gestão de design.

O Capítulo 8 é destinado aos resultados da Etapa de Avaliação. São descritos os procedimentos adotados para a avaliação da plataforma, bem como o seu refinamento. Essa etapa abarcou 3 procedimentos: (1) Simulação da plataforma com dados do município investigado no estudo de caso; (2) Teste piloto da plataforma no município de Almirante Tamandaré, Paraná; e (3) Estudo de campo que corresponde a aplicação da plataforma no município de Toledo, Paraná. Por fim, são apontados os pontos positivos e negativos de cada avaliação.

No Capítulo 9 é apresentada a Etapa de Conclusão que corresponde a apresentação da proposição final da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades, e seus componentes (dimensões; sub-dimensões; indicadores; descritores qualitativos; opções de respostas qualitativas; descritores quantitativos), bem como o fluxo de aplicação e uso da mesma. Também são descritos os requisitos atendidos e a classe de problemas possível de ser atendida com a proposição.

Já o Capítulo 10 corresponde a Discussão, onde a plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades é analisada à luz da fundamentação teórica.

Por fim, no Capítulo 11 são apresentadas as considerações finais, composta pela resposta para a pergunta de pesquisa; as considerações gerais, contribuições e limitações da pesquisa realizada, considerações sobre o processo de pesquisa (método) e sugestões de pesquisas futuras.

Após os capítulos enumerados, estão apresentadas as Referências e os Apêndices.



2. Fundamentação Teórica

Esse capítulo apresenta a fundamentação teórica elaborada a partir da revisão de literatura integrativa, conforme os procedimentos explicitados no Capítulo 3, como aprofundamento dos temas que se referem ao objeto de pesquisa. Além disso, esse capítulo tem como objetivo identificar na literatura de gestão de design e de Cidades Criativas os constructos teóricos que poderão ser utilizados para estruturar ou compor os elementos da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidade.

Primeiramente, faz-se uma interpelação sobre gestão e design, respectivamente nessa ordem. Gestão é um processo que integra a coordenação dos recursos disponíveis, materiais e/ou humanos, por meio do planejamento, organização, direção e controle. Essas atividades buscam a eficiência e a eficácia para transformar *inputs* em *outputs*, visando atingir os objetivos propostos pela organização (SANTOS, 2008). Assim, pode-se afirmar que a gestão opera estratégias, planejamentos, ações, aplicações e é medida por resultados. Nesse sentido, Drucker (1993) afirma que a gestão é uma tecnologia, ao mesmo tempo que trabalha com pessoas, seus valores, crescimento e desenvolvimento, sendo também uma ciência humana.

A respeito do design, toma-se como posicionamento a pesquisa de Wolff (2010). A autora realizou uma análise sobre design, considerando a origem do termo, em vários idiomas e seu uso, bem como as suas definições; o processo de projeto e o método utilizado por quem projeta como componentes fundamentais do design. Concluiu, então, que o processo de design, a competência em design e o papel de quem projeta são definições parciais e complementares do que se entende por design. Admitiu, assim, que conhecimentos, habilidades e atitudes do profissional em design têm função relevante na compreensão do que é (ou não) design (*ibid.*).

Desse modo, a autora sugere que o design possui três dimensões: processo, competência e estratégia. Com a finalidade de visualizar as dimensões associadas ao conceito de design, as relações com as abordagens centrais (foco do design) e os níveis da participação na empresa, bem como os autores que subsidiaram tais definições, o Quadro 8 apresenta a síntese de tais componentes:

| Dimensões de design | | | |
|---------------------|--|---|--|
| Dimensões | Abordagens (Foco do design) | Nível organizacional | Autores |
| Processo | Método de projeto. Relação entre equipes Inserção e integração do design nos processos da empresa. | Estratégico e/ou Tático e/ou Operacional. | Bomfim (1977) Bonsiepe (1978) Borja de Mozota (2003) Bürdek (2003) Hein (1984) Kotler e Rath (1984) Löbach (2001) Maldonado (1993) Munari (1998) Redig (1977) Walsh (1992) |
| Competência | Conhecimentos, Habilidade e Atitudes do Designer e da equipe de design. Modo de entender e fazer design | Estratégico e/ou Tático e/ou Operacional | Borja de Mozota e Kim (2009) Deschamp e Szostak Tapon (2009) Löbach (2001) Maldonado (1993) |
| Estratégia | Uso do design como estratégia e melhoria em diferentes níveis ou perspectivas. Intenção e política da empresa para com o design. Existência de controles ou indicadores para design. | Estratégico | Best (2006) Beverland e Farrelly (2007) Borja de Mozota (2003) Santos (2000) |

Quadro 8: As três dimensões do design.

Fonte: Adaptado de Wolff (2010), pois entende-se que a dimensão competência também atua no nível organizacional em termos operacionais

O processo e competência ao serem unidos e relacionados, constituem a questão da estratégia em design que, por sua vez, comporta outra dimensão do conceito de design. A estratégia, como dimensão do design, representa a intenção da empresa, as políticas envolvidas na sua implantação e no seu uso. Esse panorama, traçado pela autora, aponta para a evolução do conceito de design e sua inserção nas empresas contemporâneas (WOLFF, 2010).

Diante dessas perspectivas, pode-se observar que a gestão e o design se aproximam pelas dimensões do conceito em si e pelas atividades próprias da gestão. No entanto, o design pode atuar de diferentes formas nos níveis organizacionais, dependendo da sua abordagem, como mencionado pela autora, e como será demonstrado nos próximos tópicos.

2.1.FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE DESIGN

A fim de demonstrar como ocorre a inserção da gestão de design nas empresas, toma-se como linha de raciocínio a estrutura dos conteúdos apresentados no Quadro 9, a partir das seguintes dimensões: abordagem, intenção e ambiente de integração (Wolff, 2010).

| Dimensões da inserção da Gestão de Design nas empresas | |
|--|---|
| Abordagem | Estratégica ou Gerencial |
| Intenção | Diferenciação, coordenação, transformação e bom negócio |
| Ambiente de integração | Estratégico, tático e operacional |

Quadro 9: Inserção da Gestão de Design.

Fonte: Wolff (2010)

Inicia-se pela abordagem que diz respeito ao modo como a empresa vê o design e seus processos, podendo ser estratégica ou gerencial. Na abordagem estratégica, ou design estratégico, o design é percebido como um novo paradigma ou filosofia, cujos métodos e ferramentas são utilizados a fim de melhorar a eficiência da gestão como um todo e da gestão de design em particular (WOLFF, 2010).

O design estratégico possui um papel reflexivo e sistêmico dentro das organizações. Ocupa-se em buscar meios de inserir o design como participante importante da construção das estratégias organizacionais (instituições públicas e privadas), assim como sua implementação em toda a cadeia de valor (COSTA; SCALETSKY, 2010).

Em outras palavras, o design estratégico envolve a projeção dos produtos, dos serviços, da comunicação e da experiência (CAUTELA; ZURLO, 2006), de forma otimizada e integrada (MONT, 2000), visando a proposição de ideias inovadoras (inovação radical), alinhadas aos fundamentos e princípios da sustentabilidade, que geram uma descontinuidade no sistema (seja de empresas, ou entidades sociais, instituições ou governos) (MERONI, 2008).

Desse modo, o design estratégico confere a entidades sociais e de mercado um sistema de regras, crenças, valores e ferramentas para lidar com o ambiente externo, podendo assim evoluir, manter e desenvolver a própria identidade, bem como influenciar e mudar o ambiente, as estruturas organizacionais, as atitudes e os comportamentos (MERONI, 2008).

Portanto, tem-se como atividades do design estratégico os interesses, valores, comportamentos e necessidades coletivas; o passo-a-passo das ações depois de estabelecer uma orientação por meio de um conjunto de cenários; e é mais sobre aprender a lidar com o ambiente do que aprender um procedimento, é sobre onde ir e não apenas como ir (MERONI, 2008).

Nesse sentido, entende-se que o design estratégico busca abrir novas questões antes de tentar resolvê-las (MERONI, 2008). Trata-se de saber “o quê” (definição do problema) e não apenas “como” (solução) (ZURLO, 1999). Desse modo, Meroni (2008) afirma que a estratégia é mais problemática que a resolução do problema, pois uma decisão estratégica é necessária quando a questão é “para onde ir”, quando nem todos os dados são claros, acessíveis ou conhecidos.

Para tanto, Meroni (2008) considera o uso de cenários como instrumentos para prever a direção futura, conforme menciona anteriormente. Zurlo (2010) compartilha dessa perspectiva ao entender que o design estratégico, a partir do uso de técnicas e ferramentas, pode simular situações espaço-temporais no ambiente a fim de prever problemas e desenvolver soluções colaborativas, por meio de representações mentais expressas pela linguagem e pelas capacidades inerentes ao design e ao designer.

A antecipação de cenários possíveis é fundamental para a competitividade empresarial ou de um território, uma vez que indefinições de mercado e mudanças de comportamento do consumidor exigem “previsões e respostas rápidas” das empresas (TEIXEIRA, 2005:27) e governos.

Contrapondo a visão dos autores sobre as abordagens prospectivas do design estratégico e o contexto de aplicação desta pesquisa, parece pouco viável, haja vista que os governos são alterados por espaços de tempo demarcados pela governabilidade de prefeitos a cada quatro anos, ou oito anos. No primeiro caso, considera-se que as trocas de governos prejudicam alguns projetos, quando não são encerrados. Na situação de oito anos, é o cenário ideal, mas regido por incertezas dos quatro primeiros anos. Por outro lado, compreende-se que essa abordagem seria muito interessante para as cidades que querem estabelecer metas de longo prazo.

Por fim, ressalta-se que o design estratégico resgata a cultura do projeto como competência principal do design e a coloca no centro das tomadas de decisões estratégicas das organizações (COSTA; SCALETSKY, 2010). Considerando a forma de atuação do design estratégico na estrutura organizacional, nota-se que o mesmo caracteriza-se como essencialmente multidisciplinar devido a interface e o diálogo com outras áreas do saber mais habituadas aos processos de tomada de decisões das empresas e organizações (*ibidem*).

A outra abordagem do design é a gerencial, conforme mencionado anteriormente. De acordo com essa abordagem, o design é utilizado como ferramenta para incrementar produtos e serviços por meio da adequação dos conceitos administrativos e gerenciais quanto ao design. Os conceitos são escolhidos para tornar o design da empresa mais eficiente, por meio da aplicação de diferentes teorias da administração (e.g. processo, pessoas, decisão) associadas ao design (MOZOTA, 2003).

Diante disso, entende-se que a abordagem gerencial busca a capacitação de gestores e designers sobre as áreas de administração e design (MOZOTA, 2003). A compreensão e a colaboração entre os profissionais oriundos de diferentes áreas de atuação sobre processos gerenciais e de desenvolvimento de projetos visa a integração entre design e negócio, aumentando sua eficácia (COSTA; SCALETSKY, 2010). Nesse sentido, cabe aos gestores de design identificar e propor formas que permitam que a cultura de design passe a influenciar a organização (MOZOTA, 2003).

A segunda dimensão corresponde a intenção, que tem relação com o papel que o design representa na empresa. Assim, foram definidas as quatro forças do design, ou seja, o design pode ser utilizado pela empresa como diferenciação, coordenação, transformação e bom negócio (MOZOTA, 2006):

- **Design como diferenciador:** design como fonte de vantagem competitiva por meio da marca, fidelização de clientes, no preços, sendo assim orientado ao consumidor. Design como diferenciação acontece quando a estratégia de design visa criar marcas melhores, melhores produtos ou embalagens, melhorar o desempenho dos serviços. A diferenciação gera melhora financeira para a empresa, pois aumenta vendas e facilita exportações, além de melhorar o valor percebido pelo cliente.
- **Design como integrador:** design como recurso (processo e conhecimento) para o desenvolvimento de produtos e serviços, orientados para inovação. Quando a estratégia de design visa mudança no processo de inovação, ela torna-se uma ferramenta eficiente para o desenvolvimento de novos produtos e para a gestão deste processo. Desse modo, design cria valor ao coordenar funções, evitar conflitos das áreas envolvidas, melhorar a comunicação e incentivar o trabalho em equipe. O design como integrador conecta o processo gerencial da empresa e à inovação orientada para o cliente.
- **Design como transformador:** design como recurso para criar novas oportunidades de negócios, para desenvolver a habilidade da empresa em lidar com mudanças ou com a sua expertise, para analisar a empresa e seus mercados. O design como transformador permite que o valor seja criado pela melhora na relação entre empresa e seu ambiente externo, auxiliando a antecipar visões claras sobre o futuro, novos mercados e tendências.
- **Design como bom negócio:** design como fonte de incremento de vendas, maior valor de marca, melhor retorno sobre o investimento e como recurso para a sociedade no que diz respeito ao sustentável e inclusivo.

Além disso, a autora identificou que as lacunas de conhecimento entre designers e gestores contribuíam como barreiras para a inserção do design e, mencionou que a gestão de design engloba desde a gestão de projeto de design até a gestão estratégica de design, em um processo dinâmico. A partir dessa constatação, a autora propôs um diálogo entre as áreas de conhecimento, considerando a ferramenta BSC (*Balance Score Card*). Desse modo, estabeleceu as coincidências entre as forças do design e as dimensões básicas do BSC (Quadro 10).

| Inserção da Gestão de Design nas empresas | |
|---|---------------------|
| Quatro forças do design | Perspectivas do BSC |
| Diferenciador | Cliente |
| Integrador | Processo |
| Transformador | Aprendizagem |
| Bom negócio | Financeiro |

Quadro 10: As quatro forças do design e o BSC.
Fonte: Mozota (2006)

Por fim, a terceira dimensão que corresponde ao ambiente de integração. A inserção da gestão de design é entendida como parte da rotina da empresa, também busca-se compreender se ela é praticada em todas os níveis organizacionais ou somente em um. O ideal é que o design seja gerenciado e integrado nos três níveis organizacionais: operacional, tático¹⁶ e estratégico (MOZOTA,

¹⁶ Na literatura, também é encontrado o uso do termo nível funcional (Souza, Amboni e Merino, 2002; Mozota, 2003; Lemos, 2005; Mozota, Costa e Klöpsch, 2011), para se referir ao “nível tático” (Magalhães, 1997; Santos, 2000; Teixeira, 2005 e Kistmann, 2011). Adotamos, para este trabalho, o termo nível tático por concordamos que se trata de um termo mais amplo, que engloba as funções e, principalmente, as táticas que integram o nível estratégico ao operacional.

2003). Para o melhor entendimento das características e atribuições da gestão em cada nível, os próximos tópicos os descrevem em detalhes.

2.1.1. Gestão de Design no Nível Estratégico

No nível estratégico o design é utilizado como ferramenta estratégica para atingir os objetivos das organizações por meio da adequação entre suas capacidades e seu ambiente de atuação (MAGALHÃES, 1997). Desse modo, o design deve se relacionar com a estratégia, identidade e cultura organizacional, transformando a visão da empresa (MOZOTA, 2003).

Sobre a cultura organizacional esta se manifesta na identidade, por meio de um conjunto de representações, símbolos, valores e crenças compartilhadas pelo grupo de pessoas que constituem a organização, que por sua vez, pode ser facilmente reconhecida pelas suas práticas de gestão, padrões de desempenho e elementos (CASTILHO, 2009). Já a identidade corporativa está no centro da estratégia de design, gestão de marca e gestão da reputação, pois permite que os usuários reconheçam com clareza uma empresa, produto ou serviço (BEST, 2012).

Portanto, as empresa que possuem designers no nível estratégico e tem a cultura do design como competência central, dispõe de maiores chances de sucesso no mercado, pois suas ações e resultados são diferenciados (GALLINA, 2006).

Observa-se que as perspectivas dos diferentes autores sobre o nível estratégico da gestão de design convergem em vários aspectos. De forma resumida, pode-se destacar que o nível estratégico conta com uma política de design (MAGALHÃES, 1997), que o design permeia a gestão tanto os processos de design como os da estrutura empresarial; no tocante da estratégia da empresa, ocupa-se da interação entre a gestão organizacional e as demais atividades empresariais (e.g. *marketing*, engenharia, administração) (BRASIL; RITTO).

Ao desenvolver tais atividades, também tem-se alocação e coordenação de recursos para que os objetivos da empresa sejam atingidos (LOJACONO; ZACCAI, 2004). No tocante dos recursos organizacionais, Montaña e Moll (2008) afirmam que, o design é pautado principalmente por recursos humanos quando comparados aos recursos tecnológicos. Desse modo, entende-se que a função e as capacidades humanas, que englobam conhecimentos e habilidades da equipe de trabalho apresentam importância significativa, o que exige planejamento. Isso se justifica, principalmente, porque as empresas não podem improvisá-las rapidamente (*ibid.*).

Outra perspectiva sobre as atribuições da gestão de design nesse nível são apontadas, pelo extinto Centro Português de Design (CPD, 1997), sendo: diagnosticar a situação da empresa, produtos e tecnologias, relacionando com os seus principais concorrentes; definir campos de atuação para o futuro, avaliando tecnologias, produtos e mercados; avaliar pontos fortes e fracos da empresa e determinar opções; integrar ao desenvolvimento de produtos o *marketing*, produção, engenharia, finanças, design, entre outros, avaliando riscos e novas possibilidades, instalar o design e a inovação na cultura da empresa.

Castillo (2009) corrobora com essa perspectiva, ao determinar os elementos fundamentais que compõem esse nível da gestão de design:

1. Estratégia de design: inserção da estratégia de design da empresa, objetivo de coerência, definição de um “padrão de design” ou filosofia de design.

2. Planejamento estratégico de design: auditoria de design, programação dos projetos de design, melhoria dos componentes visuais (competitividade, estratégia de produtos e comunicação).

3. Coerência entre a estratégia de design: design e gestão de recursos humanos, design e gestão dos sistemas de informação.

4. Gestão prospectiva do design e monitoramento: design no *marketing* estratégico, prospectiva da marca, gestão da criatividade, monitoramento do design.

Esses quatro elementos compõem o nível estratégico da gestão de design, e funcionam como uma engrenagem. Cada fundamento alimenta o próximo, em ciclos ordenados e interdependentes.

Por fim, pode-se dizer que o design incide sobre o ambiente empresarial como um todo, pois define e determina a direção da empresa, por meio da filosofia, da política, de programas, de projetos, de planos e estratégias orientados pelo design (CHAVES; PIBERNAT *apud* GIMENO, 2001).

2.1.2. Gestão de Design no Nível Tático

No nível tático, a gestão de design é caracterizada como “gestão do processo de design” ou como “gestão de recursos de design” (DME, 2016). Portanto, o design está relacionada a coordenação de equipes, dos processos e dos sistemas do negócio que se relacionam com o design e vice-versa (BEST, 2006; MARTINS; MERINO, 2008).

Em outras palavras, as atividades atribuídas a esse nível correspondem a organização e ao controle do fluxo de trabalho das atividades de design; de projetos, a gestão do orçamento e da equipe de projeto; e a adaptação das atividades de design às estruturas internas (MAGALHÃES, 1997). Assim como, garantir os níveis adequados de profissionais especialistas em design, estimular um ambiente de trabalho criativo, realizar a aquisição de materiais e logística, manter a qualidade de documentação e informação (interna e externa), manter a qualidade e a coerência dos produtos e serviços comercializados, assim como as apresentações e pontos de contato com o cliente (DME, 2016).

Nota-se, a partir do exposto, que nesse nível a gestão de design exerce influência sobre as pessoas, ao ajudar mobilizar e motivar a facilidade de circulação de informações, aproximando diferentes atores do processo (MARTINS; MERINO, 2008). Sob essa perspectiva, constata-se que o design não opera isoladamente, mas faz a interface com outras unidades organizacionais e funções (e.g. *marketing*, recursos humanos, financeiro, engenharia, direito, gestão de marca) (BEST, 2011), atuando como um catalizador (MOZOTA, 2003).

Desse modo, o nível tático do design é o elo entre o nível estratégico e o nível operacional, pois busca assegurar que a política de design e o planejamento estratégico estejam alinhados, de forma coerente, em todos os departamentos e unidades de negócio. Além disso, objetiva melhorar o desempenho dos departamentos oferecendo suporte (recursos humanos, técnicos e financeiros, propor e coordenar programas e estratégias) e integrando-os as metas da organização. Essa atividade é realizada por meio do planejamento, coordenação, implantação e monitoramento das atividades com base em análise técnica e financeira.

2.1.3. Gestão de Design no Nível Operacional

O nível operacional corresponde as atividades de gestão de projeto, por meio de elementos de comunicação interna ou externa das empresas, incluindo as formas gráficas ou de produto (PELEGRINI, 2005). A comunicação interna compreende documentos, materiais para seminários,

manuals de procedimentos, programas de treinamento, intranet que a empresa utiliza junto aos seus colaboradores. No que se refere a comunicação externa, essa engloba a marca, os relatórios anuais, *site*, panfletos, feiras, catálogos, *showroom*, material promocional, lançamento de produtos, embalagem (KISTMANN; CASELA; SANTOS, 2002), ou seja, todo material físico ou digital que a empresa utiliza para se comunicar com o público externo (e.g. consumidores/usuários, fornecedores, parceiros).

Também fazem parte da comunicação da empresa os elementos arquitetônicos (e.g. fábrica, loja), o comportamento dos colaboradores, o vestuário, os próprios produtos. Todo o material citado deve transmitir a sensação de unidade (*ibid.*), bem como deve ser possível visualizar o papel do design na política de marca (COSTA, KLÖPSCH; MOZOTA, 2011). Assim, pode-se afirmar que o nível operacional é o primeiro nível de integração do design à organização (MOZOTA, 2003).

Ainda sobre as atividades desenvolvidas no nível operacional, Kistmann (2001) as classifica como: design de engenharia, de produtos, de embalagens, gráfico, de serviços, de moda, de interiores, têxtil, social, de *software*, eco-design, entre outras. Ou seja, o nível operacional do design é responsável por concretizar os projetos das diversas áreas do design, a partir da aplicação dos conhecimentos técnicos e da execução dos mesmos. Para tanto, também estão inclusas nessas atividades, tarefas como controle de execução, gestão de pessoas e elaboração de orçamentos (MAGALHÃES, 1997).

Por fim, busca-se sintetizar as características de cada um dos níveis de design no sistema decisório da empresa (estratégico, tático e operacional), a partir das seguintes categorias: estratégia, planejamento, estrutura, finanças, recursos humanos, informações, P&D, gerenciamento de projetos e construção de marca, de acordo com Costa, Klösch e Mozota (2011) (Quadro 11).

| Lista de conferência da gestão de design | | | |
|--|--|---|--|
| Quanto à: | Nível Estratégico | Nível Tático | Nível Operacional |
| Estratégia | Definir uma estratégia de negócios que integre as metas do design. Definir uma estratégia de design, garantindo que esta reúna produtos, comunicação, espaço e informação. | Coordenar a estratégia de design com outras áreas e instalar uma estratégia de design para a implantação da estratégia de negócios. | Definir uma política de design no produto e nas políticas de comunicação. Definir políticas de marca e o papel do design na marca. |
| Planejamento | Definir projetos de design. Definir padrões para o design | Definir prazos e procedimentos, requisitos de desempenho do design; definir relações entre design e qualidade total. | Esboçar o <i>briefing</i> de design. |
| Estrutura | Representar o design no topo do nível de gestão. Criar uma mentalidade favorável ao design | Definir o papel, espaço de trabalho e as tarefas do gerente de design na estrutura de negócios, criar um modelo de matriz para a inovação e os projetos. Implementar um serviço de design interno | Selecionar designers, definir as equipes de projeto, nomear um "líder" do design. |
| Finanças | Definir regulamentação da gestão de design; assegurar que exista um orçamento para a implantação da estratégia de design. | Listar fornecedores e designers colaboradores; garantir previsão do orçamento. | Estimar e gerenciar orçamentos de projeto. Estimar custos de design. |

| | | | |
|--------------------------|--|---|--|
| Recursos humanos | Criar um clima favorável ao design. Certificar-se de que há um orçamento para a execução da estratégia de design | Criar entendimento do design entre os parceiros da empresa. | Definir as competências do design. |
| Informações | Comunicar a missão do design na empresa. Implementar a busca por tendências. | Esboçar planos de <i>marketing</i> , design e produção. Disseminar o conhecimento do design pela empresa. | Desenvolvimento e compreensão dos objetivos de negócio entre os designers. Esboçar documentação e controles de projeto |
| Comunicação | Promover concursos de design. Comunicar os conceitos do produto. | Administrar a relação entre padrões gráficos e arquitetônicos. | Desenvolver ligações com escolas de design. Criar diretrizes gráficas. |
| P&D | Criar relacionamento entre design e pesquisa de tendências tecnológicas. | Administrar a relação com fornecedores. Elaborar uma política de qualidade. | Apoiar transferência de tecnologia. |
| Gerenciamento de projeto | Supervisionar fases importantes de decisão. Integrar o design nos estágios da fase iniciais, na fase de ideação. | Integrar o design nos processos de concepção e gestão de ideias. Supervisionar as principais fases de decisão. Gerenciar a visualização dos processos de concepção e decisão. | Administrar relações com agências de design, informações, encontros de avaliação. |
| Construção de marca | Inserir a pesquisa de design no <i>marketing</i> estratégico. Desenvolver reflexões prospectivas sobre marcas. | Dar origem e valorizar a marca. Criar grupos de testes de clientes e design. Fazer alterações na pesquisa de <i>marketing</i> . | Visualizar o papel do design na política da marca. Criar <i>brainstormings</i> prospectivos da marca. Modificar a pesquisa de <i>marketing</i> para contemplar as contribuições de design. |

Quadro 11: Lista de conferência da gestão de design.

Fonte: Costa, Klösch, Mozota (2011)

Conforme as informações do Quadro 11 e as descrições dos tópicos anteriores, pode-se resumir que a gestão de design engloba os mesmos componentes em cada nível, mas atua de maneira diferente em cada um. Entretanto, considera-se que o nível estratégico está embebido pelo design, pois as decisões são orientadas pelo mesmo, assim como as estratégias, a cultura, a identidade, a competência central, informações de mercado, inovação no processo de gestão (CARNIATTO, 2008).

No nível tático a gestão de design é responsável por organizar métodos de trabalho, integrar a gestão da inovação, gerir o processo de comunicação e o processo de produção, conforme o que foi estabelecido no nível estratégico até o nível operacional (*ibid.*). Por fim, o nível operacional, que é onde a gestão de design está intrinsecamente relaciona com a gestão e desenvolvimento de projeto propriamente dito (produto, digital, gráfico, embalagens etc.).

Portanto, a gestão de design se preocupa com os ativos intangíveis e tangíveis, por meio da concepção aliada aos processos e, da criação de um produto ou serviço (ZOTES; CHAVES; CAVALCANTI, 2012). Também vislumbra o desenvolvimento, à proteção e à viabilização de produtos e identidades seguindo uma visão que coordena os valores e realidades de uma organização vinculando-se à estratégia organizacional (KISTMANN, 2001).

Para além dos níveis organizacionais que a gestão do design atua, assim como as suas atribuições, vale ressaltar que os benefícios da sua implementação atingem a organização como um todo. Ao que se

refere aos benefícios econômicos, pode-se dizer que compreendem o aumento da competitividade e do desempenho econômico dos produtos e serviços no mercado interno e externo. Os fatores que justificam isso são inovação, diferenciação e qualidade (MAGALHÃES, 1997; MARTINS, 2004; MARTINS; MERINO, 2011; PETERSEN; PHILLIPS, 2011, KOOTSTRA, 2009). No ambiente interno a gestão de design contribui com a integração de equipes por meio da ampliação do processo de comunicação; também pode aumentar a criatividade da empresa como um todo ao estabelecer parceria com o setor de recursos humanos (COSTA, KLÖPSCH; MOZOTA, 2006).

Outro benefício, relaciona-se a imagem corporativa, uma vez que a empresa se diferencia da concorrência; modifica a cultura empresarial ao sustentar o status de empresa inovadora pelo estilo de gestão; preocupa-se e contribui com as questões ambientais ou sustentáveis de um modo mais amplo (social, econômica e cultural), por exemplo (MAGALHÃES, 1997; MARTINS, 2004, COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2006).

No âmbito dos produtos e serviços, os benefícios estão relacionados com a melhoria da qualidade e do desempenho, dada a maior ênfase ao design centrado no usuário ou co-design (GEMSER; CANDI; ENDE, 2011; BEST, 2012). Para os clientes, externos e internos, as vantagens perfazem a coesão, unidade e organização propiciadas pelas habilitações do design e refletidas na percepção da imagem e do valor da empresa e seus produtos, além da fidelização. Para o cliente interno, soma-se a facilidade de comunicação entre os departamentos, a melhora da qualidade de trabalho, que por sua vez impactam na qualidade de vida (MARTINS, 2004; COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2006).

Destaca-se que os resultados e benefícios podem ser diferentes entre as empresas, pois dependem da percepção que as mesmas tem sobre o design. Essa visão se relaciona com a intenção de inserção do design na empresa, tratadas no início do capítulo: diferenciador, transformador, integrador ou bom negócio. Todavia, retoma-se o assunto de modo determinista, ou seja, o uso do design como recurso ou como vantagem do capital intangível, conforme relatado por Prahalad e Hammel na década de 1990. Nesse sentido, a escolha estratégica de cada empresa sobre o entendimento e o uso do design pode variar entre vantagem competitiva e competência central (Quadro 12).

| | Design como vantagem competitiva | Design como competência central |
|------------------|---|--|
| Design | Diferenciação por produto e marca. | Habilidades internas, processo e conhecimento |
| Gestão de design | Gestão de Design centralizada. Dirigida por grandes empresas de produto. Governança do design pelo CEO. | Implementação do sistema de Gestão de Design. Melhoria no processo de liderança pelo design. Governança do design por um diretor de design ou diretor de criação |
| Temas principais | Construção da liderança pelo design tangível. Desenvolvimento de inovação pelo design. Design próximo de gestão de marca ou pesquisa e desenvolvimento. | Equipe de design para uma organização criativa. Desenvolvimento de design em nível de gerência e direção da empresa. Construção de design como um valor intangível. Design como função independente. |

Quadro 12: Design como vantagem competitiva ou competência central.

Fonte: Mozota (2009)

Então, até o presente momento, a gestão de design foi tratada no âmbito empresarial, assim como as questões internas e benefícios. Mas, deve-se atentar ao fato de que as empresas atuam dentro de um cenário e, conseqüentemente, a gestão de design ultrapassa os limites empresariais, conforme ilustra a Figura 3, a seguir.



Figura 3: Contexto da Gestão de Design.

Fonte: Best (2012)

Nesse sentido, Avendaño (2010) e Best (2012) elencam alguns fatores que influenciam a gestão de design direta e indiretamente. Avendaño (2010) indica sociedade, mercado e empresa. Best (2012) destaca sociedade, tecnologia, ambiente, economia, legislação e política, que serão melhor explicitados no Quadro a seguir.

| Gestão de design e o contexto | |
|-------------------------------|--|
| Sociedade | Caracterizada como suporte para o mercado e para empresa (AVENDAÑO, 2010). |
| Mercado | Caracteriza-se pelo campo de atuação que a empresa atua, considerando os objetivos de curto, médio e longo prazo (AVENDAÑO, 2010). |
| Empresa | As atividades de design são desenvolvidas dentro do ambiente empresarial (AVENDAÑO, 2010). |
| Tecnologia | As tecnologias, bem como as inovações tecnológicas influenciam a estrutura organizacional em todos os níveis (BEST, 2012) |
| Ambiente | Corresponde ao meio ambiente, incluindo as questões sobre o clima, como aquecimento global, enchentes, secas, poluição e pobreza como resultado das práticas empresariais e padrões de consumo insustentáveis (BEST, 2012) |
| Economia | Consiste em compreender questões do sistema econômico e as relações comerciais no âmbito da: microeconomia (à oferta e a demanda de pessoas, empresas e indústrias, assim como a interação entre os mesmos sob as variadas condições e regulamentações) e macroeconomia (comportamento da economia em âmbito nacional e internacional. Isso inclui variáveis como desemprego, inflação e níveis de poupança, dispêndio e investimento etc) (BEST, 2012). |
| Legislação | Determinada pela estrutura legal, compreendendo que certas práticas que são legal, ética, social e culturalmente aceitáveis em uma região podem não ser em outra (BEST, 2012). |
| Política | Processo pelo qual um grupo de pessoas tomam decisões. Os governos são responsáveis pela elaboração de políticas, leis e normas, com o intuito de administrar a sociedade. Essas questões impactam todos os aspectos mencionados, e devem ser cuidadosamente analisados pelas empresas (BEST, 2012). |

Quadro 13: Gestão de design e o contexto.

Fonte: Adaptado de Avendaño (2010) e Best (2012), compilação entre os autores

Desse modo, aponta-se para a relevância do contexto e a necessidade de uma abordagem mais holística e sistêmica para as tomadas de decisão e gestão (BEST, 2012).

2.1.4. Considerações: gestão de design, níveis da gestão de design e contexto

A partir da revisão de literatura sobre os fundamentos da gestão de design constatou-se que essa advém da intencionalidade de gerenciar o design no âmbito organizacional, considerando os seus três níveis. O grau de comprometimento com cada uma das dimensões da gestão de design (abordagem, intenção e ambiente de interação) nas empresas impacta diretamente o desempenho e os resultados dos seus produtos, serviços e marca, principalmente no que se refere a inovação, competitividade e qualidade.

Portanto, a gestão de design pode ser entendida como o uso deliberado do design como ferramenta de gestão estratégica no planejamento, produção e comercialização de produtos e serviços, que traduzem os objetivos e os diferenciais da empresa. Isso se deve em função de que o design no âmbito organizacional constitui-se de métodos de projeto, integra ou coordena equipes multidisciplinares, consequentemente pode estar inserido em diversos processos da empresa melhorando a sua performance. O design como competência está relacionado com a aplicação de conhecimentos, habilidades, destacando-se pelo modo de fazer e, principalmente, pelo pensar (competência central) nos diferentes níveis organizacionais.

Desse modo, conclui-se que os aspectos a serem considerados para qualquer iniciativa que compreenda a inserção da gestão de design são os seus níveis de atuação e as suas inter-relações e interações com o contexto. Logo, toma-se como fundamentos que poderão compor a plataforma a partir dos seguintes elementos relacionados à gestão de design: nível estratégico (transformador), nível tático (integrador), nível operacional (diferenciador) (MOZOTA, 2003). Considera-se também os fatores que influenciam o contexto: sociedade, mercado, empresa, tecnologia, ambiente, economia, legislação e política (AVENDAÑO, 2010; BEST, 2012), conforme ilustra a Figura 4.



Figura 4: Gestão de design e fatores de influência no contexto
Fonte: a autora

Embora esta etapa da revisão de literatura tenha demonstrado os parâmetros da gestão de design que poderão constituir a plataforma, não foram explicitados os critérios de avaliação a serem considerados nos níveis da gestão de design. Nesse sentido, o próximo tópico aborda alguns modelos de diagnóstico da gestão de design admitidos como similares metodológicos, com a finalidade de compreender sua estrutura e critérios de avaliação.

2.2. DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE DESIGN: SIMILARES METODOLÓGICOS

Este tópico tem como objetivo a identificação, análise e comparação de modelos¹⁷ de avaliação da gestão de design por meio da revisão de literatura, para que em seguida sejam elencados os parâmetros a fim de auxiliar a elaboração da plataforma a ser proposto por esta pesquisa.

2.2.1. Diagnóstico: conceito

O diagnóstico é realizado por meio de um amplo questionário e levantamento de dados (dados documentais e entrevistas com colaboradores) (AZEVEDO, 2002). Tem como objetivo dimensionar ou avaliar o estado atual de uma empresa, e a partir disso determinar as condições necessárias para que se atinja um novo estado, mais desejável do que o atual (OLIVEIRA, 2005). Em outras palavras, é um meio para se proceder mudanças, identificar causas, elaborar ou corrigir as estratégias, de forma consciente e consistente, compreendendo os impactos e as consequências avaliadas (AZEVEDO, 2002).

Entretanto, deve-se compreender que não há um único diagnóstico, pois cada um deles é resultado de um conjunto de variáveis que se estuda; da profundidade que cada variável é analisada, do momento histórico que se faz o estudo e da experiência de quem o executa (OLIVEIRA, 2005).

A partir do entendimento dos objetivos e contribuições do diagnóstico, algumas considerações são necessárias para a sua elaboração, tais como: priorizar uma sequência lógica e racional das etapas (BLOCK 2001); possuir conteúdo e terminologias conhecidas e utilizadas pelos avaliadores; verificar a possibilidade de auto-avaliação; deve apresentar caráter flexível; representação gráfica de resultados (SANTOS, 2011).

Antecedendo, a etapa de aplicação do diagnóstico alguns procedimentos tornam-se necessários. O processo de avaliação ou “auditoria¹⁸”, independentemente da área, segue um modelo similar. Inicia-se com a definição da área de análise; identificação dos *stakeholders* que participarão da auditoria; aplicação da auditoria; análise e discussão dos resultados com a emissão de recomendações que, caso necessário, poderão ser implementadas a curto, médio e longo prazo. Ressalta-se que o processo deve ser revisado periodicamente conforme demonstrado na Figura 5 a seguir (BRUCE; BESSANT, 2002).

¹⁷ Os modelos de avaliação ou modelos de diagnóstico foram adotados como similares metodológicos para a plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade a ser desenvolvida. A fim de esclarecer o termo modelo considera-se as definições e características descritas por El Marghani (2010), que afirma que modelo é uma representação dos elementos mais importantes de um sistema real percebido. Ou seja, modelos são representações condensadas e simplificadas da realidade (NAERT; LEEFLANG *apud* MACHADO, 1999).

¹⁸ Auditoria é um termo comum na linguagem dos negócios e pode ser aplicado a qualquer tipo de avaliação, podendo ser usado em conexão com outras questões da gestão (e.g. qualidade, habilidade, estresse). A auditoria busca levantar informações sobre a posição de uma empresa em relação a um determinado tópico que pode ser econômico, ergonômico ou social (COOPER; PRESS, 1994). Observa-se que a finalidade tanto da auditoria como do diagnóstico são iguais.

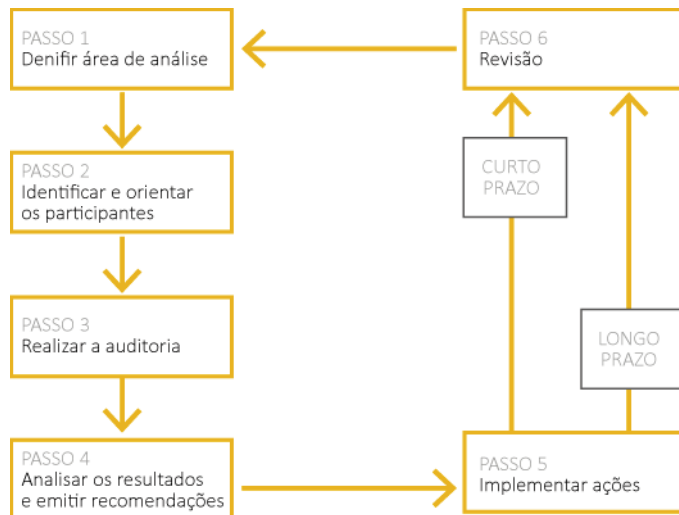


Figura 5: Processo de auditoria.
Fonte: Bruce e Bessant (2002)

Entende-se que os procedimentos apresentados serão considerados como referência para a etapa de avaliação e validação desta pesquisa, bem como na etapa de conclusão da proposição final da plataforma.

2.2.2. Similares metodológicos

Como mencionado no tópico anterior, o diagnóstico é um meio de avaliação que exige parâmetros, sendo compostos por dimensões, critérios e subcritérios, para que se cumpra o propósito de mensuração. Para tanto, buscou-se similares metodológicos como referência a fim de serem analisados em relação a estrutura, critérios e subcritérios.

Assim, tem-se como referência os modelos de diagnóstico da gestão de design¹⁹ (*Design Atlas* e *Self Assessment Tool*), auditoria estratégica da gestão de design (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011), prêmio de gestão de design (Prêmio CNI, Prêmio Paranaense em Gestão de Design, DME Awards), as teses que propuseram sistemas de avaliação ou diagnóstico em gestão de design (WOLFF, 2010, SANTOS, 2011²⁰) e o relatório do Diagnóstico do Design Brasileiro (CBD *et al.*, 2014), conforme Quadro 14.

| Similares metodológico | Autor | Dimensões da Gestão de Design avaliadas | Características |
|-----------------------------|-----------------|--|--|
| Design Atlas | Design Council. | Planejamento Processo Recursos Pessoas Cultura | Permite que as organizações avaliem as suas capacidades e identifiquem oportunidades de desenvolvimento. |
| <i>Self Assessment Tool</i> | DME | Conhecimento Planejamento | Análise sistemática que possibilita a auditoria de auto-avaliação das |

¹⁹ Também foram identificados outros modelos mencionados por Santos (2011), tais como DTI *Successful Product Development Audit*, DTI *Innovation Audit*, Bs 7000 *Design Management Systems*, *The New Guide to Identify*, entretanto não foi possível obter maiores informações, além do exposto em sua pesquisa (Anexo 1).

²⁰ As pesquisas de Wolff (2010) e Santos (2011), englobam a proposição de Sistemática de Avaliação da Gestão de Design e Modelo de Diagnóstico em Gestão de Design e Sustentabilidade, respectivamente. Ambas aplicam as proposições em pesquisa de campo junto a empresas.

| | | Recursos Experiência Processo | capacidades de design e gestão na empresa |
|---|--|---|--|
| Auditoria estratégica da gestão de design | Costa, Klösch e Mozota | Coerência Estratégia de produto Sistemas de informação Estratégia de comunicação (identidade visual) | Avalia o departamento de design, a fim de verificar os pontos fortes e fracos da gestão de design. Também verifica a coerência entre design e as estratégias empresariais |
| Prêmio CNI de Gestão de Design | Confederação Nacional das Indústrias (Roda e Krucken, 2004) | Inovação Qualidade e Produtividade Desenvolvimento Sustentável Design | Questionário que avalia a empresa de acordo com as dimensões. O design é avaliado a partir de critérios específicos relacionados a gestão de design e produto: habilidade do design; recursos humanos (equipes internas e terceirizados); recursos financeiros (investimento); retorno sobre investimento do design; lançamento de produtos, entre outros. |
| Prêmio Paranaense em Gestão do Design / FIEP | Federação das Indústrias do Estado do Paraná | Gestão integrada do design Gestão parcial do design Gestão operacional | Avalia a gestão de design com base em perguntas e pontuações. |
| Prêmio de Gestão de Design | DME Awards | Liderança em inovação de design Mudança através do design Excelência em coordenação do design Desempenho estratégico | Permite auto avaliação das empresas, onde essas devem demonstrar como o design está integrado na empresa em sua estratégia, gestão e processo. |
| Diagnóstico do Design Brasileiro | Centro Brasil Design, Apex Brasil e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior | Conhecimento Planejamento Recursos Expertise Processo | Apresenta os setores empresariais investigados; parâmetros de análise para desenvolvimento de novos produtos; classifica o uso das áreas do design por setor; dimensiona o design e suas especialidades; porcentagem de exportação do setor; descreve as variáveis que impactam o design, entre outros. |
| Sistemática de avaliação da gestão de design | Wolff (2010) | Processo Competência Estratégia | Permite a avaliação da gestão de design por gestores e designers. Utiliza uma representação gráfica de resultados. |
| Modelo de Diagnóstico em Gestão do Design e Sustentabilidade (MDGS) | Santos (2011) | Conhecimento Planejamento Recursos Experiência Processo | Possibilita a auditoria de auto-avaliação da empresa das capacidades de gestão de design e sustentabilidade. Utiliza uma representações gráficas de resultados, sendo uma para a gestão e outra para a sustentabilidade, voltada |

ao nível estratégico e ao nível operacional.

Quadro 14: Similares metodológicos: modelos de avaliação da gestão de design.

Fonte: a autora (2015)

Com base nas informações expostas pelo Quadro 14, nota-se que as dimensões utilizadas para avaliar a gestão de design são similares. Considera-se a proposta de Santos (2011), que descreve o significado de cada dimensão, a saber:

- **Conhecimento (benefícios):** faz referência a quanto uma organização, especificamente a sua gestão, está ciente dos benefícios e do valor potencial que o design e a gestão de design podem oferecer.
- **Planejamento:** a organização tem uma estratégia para o design, articulada nos planos de negócios e pode ser caracterizada como inovação em design ou imitação de design.
- **Recursos:** a extensão na qual uma organização investe em design, organiza e gerencia os seus recursos adequadamente; orçamentos, meios de produção e as pessoas (equipes internas e/ou externas, consultores, equipes multidisciplinares de design e diretoria).
- **Especialidade:** considera os níveis de experiência, competências e conhecimento aplicados na gestão de design e a utilização de ferramentas e métodos específicos.
- **Processo:** considera a extensão na qual uma organização segue uma gestão e processo profissional e eficaz, considerando também o momento em que o design é implantado.

Além disso, os modelos similares analisados apresentam uma estrutura semelhante para coleta de dados, a primeira etapa de coleta de dados caracteriza-se pelas informações gerais da empresa. Em uma segunda etapa, são avaliadas as dimensões da gestão de design (terceira coluna do Quadro 14). Cada dimensão é avaliada individualmente, por um questionário específico, com a predominância de perguntas fechadas. Alguns questionamentos permitem a complementação de informações, com questões do tipo “quais?”, “outro”. Também apresentam perguntas que devem ser avaliadas a partir de uma escala, ou seja, as respostas podem ser graduais de “nunca” a “sempre”, ou “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Constata-se que as perguntas a serem elaboradas para compor a plataforma, considerará a estrutura e as perguntas dos similares metodológicos analisados, mas salienta-se a necessidade de adaptações. Tais adaptações estão relacionadas tanto a revisão de literatura de Cidades Criativas como a análise dos dados documentais, de modo que atenda o propósito e a coerência do objetivo proposto pela presente pesquisa.

Além disso, observou-se que os resultados obtidos pelos diagnósticos foram dispostos em gráficos do tipo radar e, em específico, o Modelo MDGS que utilizou a Escada do Design (Figura 6) para posicionar a empresa a respeito da maturidade em relação à implementação de design. A Escada do Design (*Design Ladder*) foi desenvolvida pelo Centro de Design da Dinamarca e é composta por quatro degraus, cujas características são descritas a seguir (KRETZCHMAR, 2003):

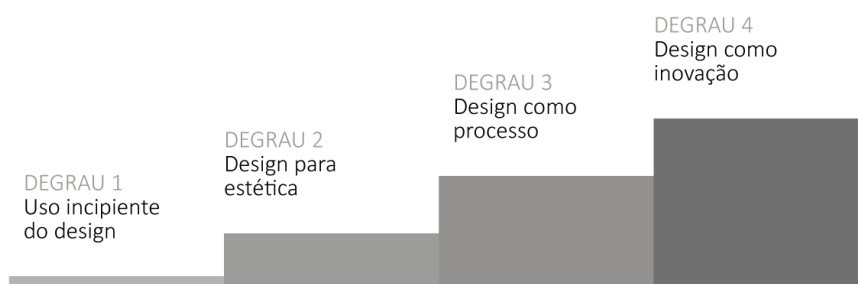


Figura 6: Escada do Design.

Fonte: The Economic Effects of Design (KRETZCHMAR, 2003)

- **Degrau 1 – Uso incipiente do design pela empresa:** o desenvolvimento de produtos e serviços são realizada por outros profissionais e as soluções são baseadas na percepção de funcionalidade e estética das pessoas envolvidas no projeto, de modo que a opinião e perspectiva do consumidor/usuário tem pouca importância.
- **Degrau 2 – Uso do design para estética pela empresa:** no segundo degrau estão as empresas nas quais o design é percebido como “acabamento estético final” de um produto. Em alguns casos o designer executa as tarefas, mas, em geral, outros profissionais estão envolvidos com estas tarefas.
- **Degrau 3 – Uso do design como processo pela empresa:** no terceiro degrau, o design é inserido como processo na empresa, as atividades de design são adotadas desde as fases iniciais do projeto, sendo que a solução é adequada a tarefa e focada no usuário final, requerendo uma equipe multidisciplinar para o desenvolvimento dos projetos.
- **Degrau 4 – Uso do design como inovação pela empresa:** no quarto degrau corresponde ao design como inovação. Nesse degrau, o designer colabora com a gestão, pois adota-se uma abordagem de inovação para o negócio. O processo de design é um elemento importante, uma vez que está inserido desde a visão de futuro à cadeia de valor da empresa (*ibid.*).

Logo, a escada do design demonstra o nível de inserção e o uso do design na empresa, reportando também a sua característica estratégica. Santos (2011) complementa a escada com as descrições dos significados de cada nível de maturidade da empresa em relação a dimensão conforme apresentado no Quadro 15.

| Dimensão: Conhecimento | | | |
|--|--|---|---|
| Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 | Nível 4 |
| A organização não reconhece o design como meio de diferenciação dos negócios | Há na empresa alguns especialistas que compreendem os benefícios ou o valor potencial que o design e sua gestão podem oferecer | Muitas pessoas na organização reconhecem que o design e sua gestão são importantes para que a empresa se mantenha competitiva | Todos dentro da organização estão cientes de que o design e sua gestão são de fundamental importância para ganhar posição de liderança |
| Dimensão: Planejamento | | | |
| Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 | Nível 4 |
| O design não é mencionado nos planos e objetivos da empresa. Não há entendimento sobre o papel que o design pode desempenhar para contribuir com o desenvolvimento estratégico | O design possui planos e objetivos limitados em um nível projetual; o design é considerado apenas em curto prazo | Há objetivos e planos direcionados para o design, sendo este integrado em diversas atividades da organização | O design é parte dos planos estratégicos da empresa; o planejamento de design é um processo dinâmico que direciona os negócios; planos e objetivos são comunicados amplamente |
| Dimensão: Recursos | | | |
| Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 | Nível 4 |
| A organização não reconhece o potencial de retorno do investimento em design e compromete pouco ou nenhum | Apenas recursos limitados são alocados para projetos específicos; são raros os investimentos em design sem revisão do potencial de retorno | A organização aloca recursos para atividades de design baseadas em potencial de retorno. Há, no entanto, procedimentos para | A organização atribui grande quantidade de recursos para as atividades de design, baseado em potencial de retorno, com procedimentos |

| | | | |
|---|---|---|--|
| recurso para as atividades de design | | auxiliar na tomada de decisões | financeiros para ajudar na avaliação de investimentos, de risco e rastreamento de retornos |
| Dimensão: Especialidade | | | |
| Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 | Nível 4 |
| A organização tem pouca ou nenhuma competência para lidar internamente com a atividade de design; não são aplicadas ferramentas de gestão do design | A organização tem poucas competências para lidar com design (interna ou externamente); ferramentas básicas de gestão do design podem ser aplicadas de forma inconsistente | Há competências suficientes na empresa para lidar com todas as atividades internas relevantes de design; ferramentas padrão de gestão do design são aplicadas de forma consistente, mas ainda há algum espaço para melhorias | Há especialistas que lidam com uma abordagem global, podendo ser reforçada com consultores externos; há o uso de diversas abordagens, métodos e ferramentas de gestão do design; métricas adequadas também estão disponíveis |
| Dimensão: Processo | | | |
| Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 | Nível 4 |
| A empresa não envolve o design em seus processos atuais; há pouco ou nenhum conhecimento sobre o processo de gestão de design | O design é realizado de forma inconsistente ou no final do processo de desenvolvimento; não há mecanismos ou experiência em gestão do processo de design | O processo de design é realizado consistentemente e no início do processo de desenvolvimento; a organização tem um processo formal de gestão do design que impulsiona seu desempenho (documentado e com avaliações regulares) | O design é uma atividade contínua na organização; a empresa está envolvida em continuamente otimizar e melhorar a gestão do processo de design |

Quadro 15: Dimensões avaliadas em Gestão de Design no Modelo MDGS e seus respectivos níveis de envolvimento.
Fonte: Santos (2011)

A escada do design e a descrição dos níveis de maturidade em cada dimensão avaliada auxiliam os gestores a compreender o diagnóstico da empresa. Entretanto, salienta-se que o público-alvo corresponde as empresas do setor privado. Portanto, o próximo tópico aborda a escada do design no setor público.

2.2.3. Escada do Design no Setor Público

A inserção do design no setor público ainda não é evidente, assim como o seu impacto. No entanto, tem-se como iniciativa o relatório *“Design for Public Good”* que foi elaborado a partir de doze estudos de caso sobre design no setor público e apresenta uma Escada do design no Setor Público (SEE, 2013).

De acordo com a SEE (2013), a proposição é uma ferramenta de diagnóstico para ser utilizada por membros dos governos municipal, estadual, federal e agências para monitorar e verificar o próprio uso do design e definir um plano de ação para avançar no sentido de inovações mais abrangentes de serviços e políticas.

Entretanto, não foi identificado a existência do questionário que suporta o diagnóstico. A SEE (2013) disponibiliza apenas a Escada do Design no Setor Público. Desse modo, a seguir é apresentada a escada e a descrição correspondente a cada degrau (Figura 7).



Figura 7: Escada do Design no Setor Público

Fonte: SEE PLATAFORM (2013)

- **Degrau 1 – Design para problemas pontuais:** nesse degrau os projetos de design são pontuais e o processo de design não está incorporado na instituição. Existem diversos projetos de design de serviços que correspondem a esse nível. Os projetos podem ser pequenos ou terem maiores implicações sistêmicas. Eles podem resolver os problemas sociais, como desnutrição entre idosos, a violência nos hospitais, a falta de trabalho, entre outros. Também abarca a aplicação do design como uma forma de tornar a tecnologia útil e utilizável para todas as pessoas.
- **Degrau 2 – Design como habilidade:** os servidores públicos trabalham com designers, mas também entendem e usam o pensamento e o processo de design. Muitas técnicas de design podem ser ensinadas para não-designers, a fim de gerar resultados eficientes para as tarefas do dia-a-dia. O maior benefício desse nível está orientado aos servidores públicos: utilizam o pensamento de design como habilidade para resolver problemas que não necessitam da contratação de designers; passam a enxergar pelo ponto de vista do cidadão aos quais prestam serviços; o design passa a ser compreendido e os servidores tornam-se adeptos da contratação de designers quando necessário.
- **Degrau 3 – Design para políticas:** o design é utilizado por formuladores de políticas, tendo muitas vezes o designer como facilitador. O design para políticas é uma disciplina relativamente nova e muito dos trabalhos desenvolvidos até agora tem sido experimental. No entanto, a lógica da aplicação do design é forte, uma vez que atende a algumas das principais necessidades dos formuladores de políticas: um processo integrador, desde a formulação até a implementação de políticas; minimização de riscos por meio da prototipagem de baixo custo; uma maneira de obter uma visão geral de um sistema; uma maneira de aproximar e engajar atores de dentro e fora do governo.

Por fim, nota-se que as escadas apresentam diferenças de abordagem em cada degrau. O próximo tópico apresenta as considerações acerca dos conteúdos tratados nos tópicos: gestão de design, diagnóstico e similares metodológicos.

2.2.4. Considerações: gestão de design, diagnóstico e similares metodológicos

Com base na pesquisa de similares de diagnóstico da gestão de design para o âmbito empresarial (modelos, prêmios e entidades), identificou-se parâmetros, considerados como preliminares, que orientarão a construção da plataforma no que se refere a estrutura, elementos e conteúdos abordados nos questionários.

A partir disso, elaborou-se a síntese dos parâmetros da gestão de design, conforme ilustra Figura 8, a partir dos níveis da gestão de design (estratégico, tático e operacional), relacionando-os com o tipo de abordagem (transformadora, integradora e diferenciadora). Também são elencadas as dimensões e os

critérios de avaliação da gestão de design, com base nos modelos de diagnóstico da área, que são: conhecimento; planejamento; recursos; especialidade e processo.



Figura 8: Síntese dos parâmetros da gestão de design: constructos, dimensões e critérios
Fonte: a autora

Além disso, buscou-se organizá-los em um quadro (Quadro 16) com o objetivo de relacioná-los, considerando os níveis da gestão de design e seus componentes, vislumbrando os conteúdos que deverão ser abordados no questionário que irá compor a plataforma.

| Influências do contexto: sociedade, mercado, tecnologia, ambiente, economia, legislação e política | | | | |
|--|-------------------------------|--|------------------------|---|
| Nível organizacional | Abordagem da gestão de design | Como/onde o design está inserido | Dimensões de avaliação | Critérios de Avaliação |
| Estratégico | Transformadora | Políticas de design, competência central, cultura de design, mudança através do design, estratégia, tendências | Conhecimento | Contribuições do design; inovação em design; gestão de design; implementação da gestão de design. |
| Tático | Integradora | Programas (treinamento, capacitação etc.); recursos humanos e recursos financeiros | Planejamento | Coordenação, planos e objetivos; necessidades da população, investigando a concorrência. |
| Operacional | Diferenciadora | Na operacionalização do design gráfico, de produto, design de serviços, entre outros | Recursos | Aplicação, recursos de modo geral; pessoas; cultura de design e ambiente. |
| | | | Especialidade | avaliação e seleção de design; ferramentas e métodos. |

| | | | | |
|----------------------|---|--|----------|---|
| | | | Processo | papel do design, processo de design, avaliação e monitoramento do design. |
| Níveis de maturidade | Descrição de cada dimensão avaliada, assim como os níveis de maturidade | | | |
| Classificação | Escada do design e escada do design no setor público | | | |

Quadro 16 – Síntese preliminar dos constructos, dimensões e critérios com base nos fundamentos da gestão de design

Fonte: a autora

Portanto, a partir da revisão de literatura integrativa foi possível identificar as dimensões que correspondem aos diversos aspectos e condições que a empresa está inserida. As dimensões identificadas foram: sociedade, mercado, tecnologia, política, ambiente, economia, legislação e política. Logo, observa-se que ao analisar e avaliar a gestão de design é preciso considerar os impactos que as dimensões provocam na empresa, e desse modo verificar quais foram e quais serão as estratégias e ações a serem elaboradas, e diante disso, tomar as decisões. Entende-se que as influências do contexto também afetam as cidades de forma similar.

Sobre a estrutura dos modelos de diagnóstico da gestão de design analisados, nota-se que os mesmos apresentam dimensões e critérios análogos, sendo que as dimensões que predominantes são: conhecimento, planejamento, recursos, especialidade e processo. Constata-se que as dimensões abordam simultaneamente os três níveis organizacionais. Além disso, verificou-se que o modelo de avaliação da gestão de design em empresas desenvolvido pelo DME possui estrutura consolidada, de forma que optou-se por usar esse material como referência para a proposição da plataforma, objetivo deste trabalho.

Sobre o resultado da avaliação dos modelos, constatou-se que o Modelo MGDS (SANTOS, 2011) apresenta os resultados (diagnóstico) a partir da classificação da empresa em relação a Escada do Design, assim como oferece uma descrição tanto para cada dimensão como nível de maturidade correspondente à empresa. Considera-se que esse formato de resultado, mesmo que sintético, facilita o entendimento, permite a elaboração e implementação de ações de modo assertivo. Desse modo, esses aspectos deverão ser contemplados na plataforma a ser proposta. No entanto, haverá a necessidade de readequação desses elementos e conteúdos (escada do design, significado e descrição dos níveis de maturidade) ao contexto da gestão de design em cidades criativas.

Por fim, reafirma-se que os procedimentos e elementos que irão compor a plataforma dependem dos fundamentos do segundo eixo teórico, as Cidades Criativas, para a sua elaboração. Portanto, acredita-se que qualquer posicionamento, neste momento, é prematuro sobre os parâmetros que serão adotados, adaptados ou suprimidos em função do contexto estudado (Cidades Criativas). Tema que será abordado no próximo tópico.

2.3.FUNDAMENTOS CIDADES CRIATIVAS

O objetivo deste tópico é identificar a partir da revisão de literatura integrativa sobre Cidades Criativas os seus principais fundamentos que poderão ser utilizados para compor a plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades.

No entanto, alguns termos e conceitos que serão mencionados nos fundamentos das Cidades Criativas precisam ser contextualizados e esclarecidos previamente. Isso se deve, primeiramente, pela importância e forma que se relacionam com as Cidades Criativas, e em um segundo momento, porque garantem a fluidez e a compreensão do texto. Assim, o próximo tópico trata da Economia Criativa e seus componentes.

2.3.1. Da Economia Criativa às Cidades Criativas

Previamente é preciso sinalizar alguns dos fatores que favoreceram a formação de uma nova dinâmica de processos e modelos sociais, culturais e econômicos que contribuíram para o surgimento da Economia Criativa. Dentre eles, são apontados como os mais relevantes: a globalização; as novas mídias; a mudança de paradigma industrial para o pós-industrial, o qual se tem o conhecimento como ativo econômico, um valor (REIS, 2008, 2011a; LANDRY; BIANCHINI, 1994).

No entanto, a globalização é apontada como a principal catalisadora e impulsionadora da Economia Criativa (REIS, 2011a). Atribui-se à ela as mudanças sociais e de comportamento, que motivadas pelos avanços tecnológicos e pela disseminação da Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs), que permitiram uma maior conectividade entre pessoas (SANTOS-DUISENBERG, 2008).

Nesse processo de transformação, onde a informação transita rapidamente, o talento, a imaginação, a habilidade, o conhecimento e, principalmente, a criatividade passaram a ser valorizados como ativos econômicos (NEWBIGIN, 2010). Logo, as pessoas que trabalham diretamente com a criatividade são mais interessantes do que aquelas que desenvolvem trabalhos com enfoque operacional (produção industrial baseada no uso de maquinários) (HOWKINS, 2013). Ressalta-se que o trabalho operacional também faz uso da criatividade em alguma medida, mas não é o seu ponto central. Portanto, atribuiu-se valor aos trabalhos considerados criativos, porque a criatividade é considerada um processo disruptivo, que impulsiona a inovação, que por sua vez, conduz às mudanças.

Assim, dois termos são associados: economia e criatividade. Conforme mencionado no Capítulo 1, a Economia Criativa baseia-se em ativos criativos que possuem potencial para gerar crescimento e desenvolvimento econômico, podendo ser expressa (1) pela capacidade de estimular a geração de renda, a criação de empregos e a exportação de ganhos, e simultaneamente promover a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano; (2) abrange aspectos econômicos, culturais e sociais que relacionam-se com a tecnologia, propriedade intelectual e turismo; (3) é um conjunto de atividades econômicas baseadas em conhecimento, com uma dimensão do desenvolvimento e interligações cruzadas em macro e micro níveis para a economia geral; (4) é uma opção de desenvolvimento viável que demanda respostas de políticas inovadoras e multidisciplinares, além de ação interministerial; (5) no centro da Economia Criativa, localizam-se as indústrias criativas²¹ (UNCTAD, 2011).

Embora não exista uma definição ou conceito preciso para Economia Criativa, essa proposição apresentada pela UNCTAD aponta para uma tentativa de delimitação. Complementarmente a essa visão, Reis (2011) sistematiza as características da mesma, a saber:

1. **Reconhecimento do valor agregado dos ativos intangíveis:** tanto pela perspectiva tecnológica (propriedade intelectual) como pela cultural (direitos autorais), o intangível criativo torna-se reconhecido como conteúdo das indústrias criativas, bem como por incorporar valor a cadeia econômicas tradicionais (moda e têxtil, arquitetura e construção civil, design e mobiliário).

2. **Complementaridade das políticas culturais e econômicas das ações com ou sem apelo comercial:** ao reconhecer a criatividade como centro da economia, os investimentos em educação, capacitação, acesso e circulação de informação e nas demais condições que formam o ambiente propício à criatividade passam a nortear a política econômica, independentemente da criatividade vir

²¹ O conceito e as características sobre as indústrias criativas serão aprofundadas no tópico 2.3.1.1 deste capítulo.

a se consubstanciar em programas com apelo comercial explícito ou de ciência pura/cultura experimental;

3. Expansão do conceito de cadeia setorial para o de redes de valor integrados: se as cadeias setoriais lineares caracterizam a economia industrial, a Economia Criativa tende a considerar as tramas entre as cadeias e as novas relações que estabelecem com o próprio mercado. Desse modo, a produção e o consumo, impulsionados pelas novas tecnologias, desdobram-se em uma gama de possibilidades de muitos produtores para muitos consumidores. A autora salienta a importância das cadeias de forma entrelaçada para as cidades e *clusters* criativos, conceitos que serão abordados mais a frente.

4. Inserção das tecnologias digitais como pilar da criação, produção, circulação e/ou consumo criativo: a participação das novas tecnologias oferecem canais alternativos de acesso a informação, produção, distribuição e demanda por bens e serviços criativos. Em função disso, torna-se necessário as mudanças de modelos de negócios e formas de trabalhar, incluindo novas habilidades e infraestrutura (*Departamento of Communications, Information Technology and the Arts, Austrália, 2004*).

Apesar da apresentação de uma possível definição, assim como as características da Economia Criativa, ressalta-se que para se obter bons resultados alguns aspectos devem ser considerados, como as características sociais, culturais, econômicas e políticas de cada país, cidade ou região. Também faz-se necessário a adaptação do conceito de Economia Criativa, da seleção das indústrias criativas, assim como seus critérios (REIS, 2006). Em relação aos critérios, a autora destaca que no Reino Unido os direitos de propriedade intelectual são priorizados nas indústrias criativas. No entanto, esse pode ser um equívoco no caso dos países em desenvolvimento, uma vez que pode ser mais um impedimento do que um meio de acesso ao conhecimento (*ibid.*). Essa questão é pautada como consequência da falta de condições estruturais (e.g. capacidade tecnológica, mão de obra qualificada, acesso a informação etc.) e da falta de atualização do marco regulatório que envolve as tecnologias digitais naqueles países (REIS, 2011; LEMOS, 2005; KOVÁCS, 2008).

Embora não haja um consenso sobre o conceito, as definições e características da Economia Criativa; entende-se que ela surge da mudança de paradigma, do industrial para o conhecimento, e assim confere a criatividade um potencial para o desenvolvimento econômico, baseado na identificação dos ativos criativos e culturais de cada país. Os transformadores desses ativos são as indústrias criativas, conforme explicita o tópico a seguir.

2.3.1.1. Indústrias criativas²²

O tópico anterior mencionou várias vezes a relevância das indústrias criativas para a Economia Criativa. As evidências bibliográficas demonstram que o primeiro conceito surgiu na Escola de Frankfurt, através dos teóricos Theodor Adorno e Max Horkheimer, quando cunharam o termo “indústria cultural”, em 1944 no livro *Dialética do Iluminismo* (ou *Dialética do Esclarecimento*, por Adorno e Horkheimer, 1985). Essa expressão nomeava um conjunto de instituições e empresas que tinham como principal atividade econômica a produção de cultura, com fins mercadológicos e de

²² O Apêndice 1 apresenta informações complementares sobre: a taxonomia australiana das indústrias criativas, como o design foi entendido nesse contexto e “classificado”, o papel das TICS no fortalecimento das indústrias criativas, e a comprovação da necessidade de colaboração entre as áreas do saber (equipes multi, inter e transdisciplinares) para que as soluções sejam efetivadas.

lucratividade. Os autores criticaram²³ o processo de mercantilização dos bens culturais, meios de padronização e distribuição da arte, e também rejeitaram a relação desta com a indústria (HESMONDHALGH, 2002).

Em meados da década de 1970, foi estabelecido o conceito “indústrias culturais” (no plural), sob influência de sociólogos franceses. A mudança do termo foi em decorrência da complexidade das relações entre cultura, tecnologia e capital. Desse modo, os diferentes setores das indústrias culturais não podiam ser observados como uma unidade, devido a diversidade do processo de produção, dos padrões de consumo e da forma estética, exigiam análises específicas (MIÈGE, 2000; BOUQUILLION, 2003; HANSON, 2006). Em 1980, essa terminologia foi adotada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura – UNESCO (DA SILVA, 2012).

A partir dos anos 90, o conceito de indústrias culturais demonstrou-se insuficiente por fundamentar-se na arte e na cultura. O desenvolvimento das TICs tiveram grande impacto nessas áreas, não permitindo a inserção de certos setores nas categorias convencionais (e.g. multimídia e *software*). A transição de indústrias culturais para indústrias criativas indica uma nova tentativa de articulação entre as áreas da cultura, da tecnologia e dos negócios, buscando salientar os aspectos positivos dessa configuração (BENDASSOLI *et al.*, 2009).

Ressalta-se que na literatura são identificados outros conceitos como: indústria de *copyright*, indústrias de conteúdo, indústrias de conteúdo digital que eventualmente são consideradas sinônimos de indústrias culturais e indústrias criativas. A fim de identificar semelhanças e diferenças, Bendassoli *et al.* (2009) baseados em Hartley (2005), compararam os conceitos similares, que podem ser observados no quadro a seguir:

| | Indústrias criativas | Indústrias de <i>copyright</i> | Indústrias de conteúdo | Indústrias culturais | Indústrias de conteúdo digital |
|--------------------|---|---|---|--|--|
| Definição | Caracterizadas amplamente pela natureza dos insumos de trabalho; “indivíduos criativos” | Definidas pela natureza das receitas e pela produção da indústria | Definida pelo foco na produção industrial | Definidas em função do objeto cultural | Definidas pela combinação de tecnologia e pelo foco na produção da indústria |
| Setores envolvidos | Propaganda Arquitetura Design <i>Software</i> interativo Filme e TV Música Publicações Artes performáticas | Arte Comercial Artes criativas Filmes e vídeos Música Publicações Mídia de gravação <i>Software</i> de processamento de dados | Música pré-gravada Música gravada Música de varejo <i>Broadcasting</i> e filmes <i>Software</i> Serviços de multimídia | Museus e galerias Artes visuais e artesanato Educação de artes <i>Broadcasting</i> e filmes Música Artes performáticas Literatura Livrarias | Arte comercial Filme e vídeo Fotografia Jogos eletrônicos Mídia de gravação Gravação de som Sistema de armazenamento e recuperação de informação |

Quadro 17: Comparação entre conceitos similares
Fonte Bendassoli *et al.* (2009)

²³ A crítica à arte e a cultura realizada pelos autores deve ser entendida em seu contexto. Eram intelectuais judeus, vivendo na Alemanha durante a ascensão do nazismo, onde fez-se o uso maléfico da propaganda e do rádio para defender uma ideologia incoerente. Atualmente, parece antiquado e contraproducente a divisão entre cultura erudita e popular, ou alta e baixa cultura, ou ainda a verdadeira cultura e o entretenimento (HANSON, 2012).

A principal conclusão foi a sobreposição de elementos que deveriam caracterizar ou diferenciar os conceitos entre si, sendo os principais: criatividade e TICs. A análise do quadro demonstra que a criatividade está presente em todos os conceitos, visto que ambos os setores trabalham com bens simbólicos e intangíveis. O mesmo ocorre com a produção mais recente das indústrias culturais que já apresentam o uso das novas tecnologias. Além disso, tanto as indústrias culturais como as indústrias criativas possuem implicações na legislação e nas políticas públicas (BENDASSOLLI *et al.*, 2009).

Embora não apresente-se diferenciações suficientes entre os conceitos, alguns países adotam a separação das indústrias culturais tradicionais das indústrias criativas. As primeiras correspondem aquelas de segmentos com um vínculo mais direto com as artes (e.g. música, teatro, cinema), consideradas como cultura de elite e de alto nível. As indústrias criativas são de base mais ampla, dado que essas incluem atividades de *software* e publicidade, das quais as conexões com as definições tradicionais de arte e cultura são difusas (NEWBIGIN, 2010). Além disso, a transferência do primeiro para o segundo termo apontam para uma nova articulação entre os domínios da arte ou cultura, da tecnologia e dos negócios, salientando os aspectos positivos dessa configuração (BENDASSOLLI *et al.*, 2009).

Portanto, não existe uma definição universal para o conceito de “indústrias criativas”, nem um consenso em relação à sua composição, mesmo porque as adaptações tornam-se necessárias de acordo com o contexto de cada país. Contudo, o Quadro 18 apresenta a proposição de um conceito para indústrias criativas a partir da perspectiva de alguns autores e instituições:

| Autor/Instituição | Conceito de Indústrias Criativas |
|---|---|
| Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (DCMS, sigla em inglês: <i>Department of Culture, Media and Sports</i> , 2005) | Atividades que têm a sua origem na criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza por meio da geração e exploração da propriedade intelectual [...]. As indústrias criativas têm por base indivíduos com capacidades Criativas e artísticas, em aliança com gestores e profissionais da área tecnológica, que fazem produtos vendáveis, cujo valor econômico reside nas suas propriedades culturais (ou intelectuais). |
| Caves (2000) | São as atividades que possuem forte relação com as indústrias de serviços e que são especificamente ligadas às artes como o cinema e vídeo, fotografia, música, artes cênicas, artes visuais, mercado de artes e antiguidades, rádio e televisão, artes e entretenimento, artesanato, editoras e editoração, publicidade. |
| Howkins (2001) | É a indústria onde o trabalho intelectual é preponderante e onde o resultado alcançado é a propriedade intelectual. São a soma de quatro setores: as indústrias do <i>copyright</i> , das patentes, das marcas registradas e do design (no sentido de concepção, de geração de ideias). |
| Throsby (2001) | São aquelas que resultam em produtos e serviços culturais que envolvem criatividade em sua produção, englobam certo grau de propriedade intelectual e transmitem significado simbólico (Modelos dos círculos concêntricos). |
| Cunniggham (2003) | As indústrias criativas são simultaneamente indústrias culturais, pela representação simbólica, auto conhecimento e crítica no mundo globalizado; indústrias de serviços, porque transmitem informação e entretenimento em um ambiente econômico; e indústrias de conteúdos/conhecimento porque requerem níveis significativos de investigação e desenvolvimento para continuarem a inovar. |
| Hartley (2005) | As indústrias criativas são a convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com as indústrias culturais (escala de massa), no contexto das novas tecnologias (TIC), dentro da designada economia do conhecimento, para utilização através da interação entre cidadãos-consumidores. |
| Jaguaribe (2006) | São aquelas que produzem bens e serviços que utilizam imagens, textos e símbolos como meio. São indústrias guiadas por um regime de propriedade intelectual e [...] empurram a fronteira tecnológica das novas tecnologias da informação. Em geral, |

| | |
|------------------------------------|--|
| | existe uma espécie de acordo que as indústrias criativas têm um <i>core-group</i> , um coração, que seria composto de música, audiovisual, multimídia, <i>software</i> , <i>broadcasting</i> e todos os processos de editoria em geral. No entanto, a coisa curiosa é que a fronteira das indústrias criativas não é nítida. As pessoas utilizam o termo como sinônimo de indústrias de conteúdo, mas o que se vê cada vez mais é que uma grande gama de processos, produtos e serviços que são baseados na criatividade, mas que têm as suas origens em coisas muito mais tradicionais, como o <i>craft</i> , folclore ou artesanato, estão cada vez mais utilizando tecnologias de <i>management</i> , de informática para se transformarem em bens, produtos e serviços de grande distribuição. |
| Reis (2008) | Indústrias criativas são entendidas como um conjunto de setores econômicos específicos, cuja seleção é variável segundo a região ou país, conforme seu impacto econômico potencial na geração de riqueza, trabalho, arrecadação tributária e divisas de exportações |
| Ministério da Cultura (MinC, 2011) | Os setores criativos são todos aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico, elemento central da formação do preço, e que resulta em produção de riqueza cultural e econômica. “[...] seus insumos principais são a criatividade e o conhecimento [...] são aqueles cuja geração de valor econômico se dá basicamente em função da exploração da propriedade intelectual [...] vão além dos setores denominados como tipicamente culturais, ligados à produção artístico-cultural (música, dança, teatro, ópera, circo, pintura, fotografia, cinema), compreendendo outras expressões ou atividades relacionadas às novas mídias, à indústria de conteúdos, ao design, à arquitetura entre outros. |
| UNCTAD (2011) | São os ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como insumos primários; constituem um conjunto de atividades baseadas em conhecimento, focadas, entre outros, nas artes, que potencialmente geram receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual; constituem produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado; posicionam-se no cruzamento entre os setores artísticos, de serviços e industriais; constituem um novo setor dinâmico no comércio mundial. |

Quadro 18: Conceitos de indústrias criativas

Fonte: Adaptado de Bendassoli *et al.* (2009), foram acrescentados os seguintes autores: Reis (2008); MinC (2011); UNCTAD (2011)

Entretanto, cada país tem uma seleção específica de indústrias criativas. Apesar dessa seleção não apresentar grandes divergências, o Brasil possui uma seleção de suas indústrias criativas. Os órgãos que contribuíram para a definição das indústrias criativas foram a FIRJAN (Federação das Indústrias do Rio de Janeiro) e o Ministério da Cultura (MinC), que propuseram um escopo que abrange as categorias, setores e atividades associadas. Toma-se como referência a proposição do MinC (Quadro 19), por entender que atende a todo território nacional:

| Indústrias criativas | | |
|--------------------------|--|--|
| Categorias | Setores | Atividades associadas |
| Patrimônio | a) Patrimônio Material, b) Patrimônio Imaterial, c) Arquivos, d) Museus | Sítios culturais (arqueológicos, museus, bibliotecas e galerias) e manifestações tradicionais (arte popular, artesanato, festivais e celebrações); |
| Expressões culturais | e) Artesanato, f) Culturas Populares, g) Culturas Indígenas, h) Culturas Afro-brasileiras, i) Artes Visuais, j) Arte Digital | Artes visuais (pintura, escultura e fotografia) |
| Artes de Espetáculo | k) Dança, l) Música, m) Circo, n) Teatro | Artes performáticas (teatro, música, circo e dança); |
| Audiovisual/do livro, da | o) Cinema e vídeo, p) Publicações e mídias impressas | Publicações e mídias impressas (livros, jornais e revistas) e audiovisual (cinema, televisão e rádio) |

| | |
|---------------------------------------|--|
| Leitura e da Literatura | |
| Criações Culturais e Funcionais | q) Moda, r) Design, s) Arquitetura |
| | Design (interior, gráfico, moda, joias e brinquedos), serviços criativos (arquitetura, publicidade, P&D Criativos, lazer e entretenimento) e novas mídias (<i>softwares</i> , jogos eletrônicos e conteúdos criativos digitais) |

Quadro 19: Categorias, setores e atividades associadas das indústrias criativas
Fonte: MinC (2014)

A partir dos setores e atividades associadas apresentados no Quadro 19, pode-se notar que o design pode atuar e contribuir direta e indiretamente. Também nota-se que o design é percebido apenas pelas características apresentadas no nível operacional, supõe-se que isso seja em decorrência da caracterização dada as indústrias criativas. Apesar disso, pode-se afirmar que o design pode contribuir tanto no que se refere a gestão de design e seus níveis organizacionais como no design estratégico, para todos os setores envolvidos nas indústrias criativas, o que reforça a sua característica transversal.

Ainda com base nas informações do Quadro 19, resta saber: o que caracteriza as indústrias criativas? Do mesmo modo que não há um consenso sobre o conceito ou definição de Economia Criativa, não há consenso sobre quais seriam as características das indústrias criativas. Mas, de acordo com o Minc (2011), são todos os setores cujas atividades produtivas têm como processo principal o conhecimento e o ato criativo gerador de valor simbólico, elemento central da formação do preço, e que resulta em produção de riqueza cultural e econômica.

Desse modo, torna-se importante ratificar a forma de produção, as especificidades dos produtos gerados e a maneira particular de consumo que caracterizam as indústrias criativas, de acordo com Bendassoli *et al.*, 2009), a saber:

- **Forma de produção:** as concepções estéticas e artísticas apresentam forte influência sobre as escolhas e o direcionamento dos recursos. Diferentemente das indústrias tradicionais, onde a racionalidade, a funcionalidade e a instrumentalidade tendem a priorizar e alocar os recursos.

Além disso, considera-se que os recursos e o processo para a criação de valor de mercado dos produtos e serviços criativos fazem uso de aparatos tecnológicos como meios de produção, promoção e distribuição. Nesse sentido, observa-se o intenso uso das TICs que, por sua vez, possibilitam a descentralização das atividades, assim como o enfraquecimento do domínio exercido pelas grandes organizações, em relação a produção e distribuição de determinados setores; permitindo que pequenas empresas ou pequenas comunidades disseminem suas criações. Outro aspecto refere-se ao uso de equipes polivalentes dada a própria natureza das atividades, cujo processo produtivo exige a coordenação de diferentes competências, especialidades e recursos (*ibid.*).

- **Características dos produtos:** determinada pela variedade infinita de produtos e serviços, haja vista que o resultado desse trabalho (intelectual e criativo) são bens materiais e não materiais. Dentre eles as invenções técnicas, *know-how*, marcas, desenhos, criações literárias e artísticas, que passam a ser aplicados desde em produtos de lazer e entretenimento à empreendimentos comerciais, como instituições financeiras (bancos) e educacionais (HARTLEY, 2005, NEWBIGIN, 2010).

Também têm-se como característica a diferenciação baseada em poder e prestígio. Entretanto, a questão da diferenciação acaba por sofrer influência de distribuidores e intermediários que podem definir quem ou o que será ou não bem sucedido. Por fim, a perenidade dos produtos criativos, visto que os benefícios criados podem ser usufruídos durante um longo período de tempo. Isso implica no gerenciamento de direitos autorais (BENDASSOLI *et al.*, 2009).

• **Consumo de produtos e serviços criativos:** a relação está associada aos aspectos sociais, que primeiramente giram em torno da satisfação das necessidades básicas, como bem-estar e coesão social. Mas quando as necessidades básicas são atendidas, há portanto o interesse e maior demanda por produtos e serviços de ordem estética, intelectual, de qualidade de vida e de envolvimento em processos de tomada de decisão autônomos, que podem ocorrer no trabalho e no sistema público (INGLEHART, 1999). O reflexo de transformações de valores, preferências pessoais, estilo de vida e trabalho implicam em um novo regime político-econômico. Nesse regime, o consumidor passa a ser um agente ativo dos ciclos da geração de valor econômico, por meio da construção da imagem e da identidade (BENDASSOLI *et al.*, 2009).

Outras questões referentes ao consumo dos produtos e serviços criativos correspondem a instabilidade da demanda e a demanda infinita por parte dos consumidores. A primeira diz respeito a imprevisibilidade sobre o sucesso comercial ou não dos produtos e serviços criativos. Muitas dessas proposições são inovadoras o que não apresentam parâmetros comparáveis com experiências anteriores. A segunda questão, é que os consumidores são ávidos por novidades, o que pode forçar as empresas a uma espiral inovativa que pode não ter retorno financeiro (*ibid.*).

Concluindo, o reconhecimento das relações entre capital criativo, competitividade e qualidade de vida, fez com que as indústrias criativas fossem consideradas um componente econômico. Essas indústrias estão presentes e influenciam diversos aspectos da vida das pessoas a fim de enriquecê-las culturalmente e no sentido de novas experiências. Ainda definem as características divergentes de diferentes sociedades, assim como proporcionam os meios pelos quais as culturas e as comunidades se comunicam entre si (NEWBIGIN, 2010).

Também são demonstrações do padrão de vida, pois quando as pessoas conseguem suprir as suas necessidades básicas, elas passam a consumir bens criativos, seja na esfera da educação, do trabalho ou do lazer (e.g. roupas, músicas, programas de TV e rádio, serviços digitais cinema, teatro). Esse consumo configura as experiências culturais coletivas, comumente percebido nas populações que vivem em cidades, atribuído ao acesso facilitado aos sistemas de comunicação digital (*ibid.*).

No entanto, nesse cenário de uma economia baseada no conhecimento, seus fundamentos estão no indivíduo e seus recursos intelectuais, na capacidade de formação de redes sociais e na troca de conhecimentos (BECK, 2000, 2002) como forças motrizes para alcançar o crescimento econômico. Assim, o próximo tópico aborda os indivíduos que compõem as indústrias criativas, denominada de classe criativa.

2.3.1.2. Classe criativa

A classe criativa é composta por trabalhadores das áreas de engenharias, artes, ciências. Mas também inclui um vasto grupo de profissionais criativos ligados às atividades de negócios, finanças, direito e educação (FLORIDA; TINAGLI, 2004; FLORIDA, 2002). Em termos estatísticos, a classe criativa define-se como o número de trabalhadores em empregos criativos em percentagem do emprego total (FLORIDA; TINAGLI, 2004). O perfil profissional dos trabalhadores criativos pode ser definido como aqueles que são empreendedores; ou empregados em pequenas ou médias empresas; ou ainda em regime *freelancing* (HARTLEY, 2005).

A atuação profissional da classe criativa tem por base o conhecimento e são remuneradas sobretudo para criar novas ideias, novas tecnologias, novos conteúdos. Além disso, apresentam considerável autonomia, flexibilidade e mobilidade (refere-se a possibilidade de escolha do local para se viver), comparando-os com outras classes trabalhadoras e a de serviços que são pagas, principalmente, para

executar tarefas, muitas vezes, previamente determinadas e/ou limitadas (FLORIDA; TINAGLI, 2004; FLORIDA, 2002).

Por outro lado, a atuação da classe criativa não se restringe apenas as indústrias criativas, englobando indivíduos e grupos que desempenham tarefas criativas em indústrias não criativas²⁴ (setores convencionais como as indústrias de manufatura; bens e imóveis; empreendedores, comércio atacadista) ou culturais, esses profissionais são denominados de “criativos infiltrados” (NEWBIGIN, 2010).

Entretanto, há diversos questionamentos sobre os limites entre um trabalho criativo e um não criativo, dentro de uma mesma classe profissional e entre classes; o perfil dos trabalhadores criativos e de como desencadear a criatividade nos trabalhadores em geral (REIS, 2011a, 2011b). Tem-se em princípio que qualquer pessoa é criativa, ainda que nem todas sejam igualmente criativas e possam ser mais criativas do que são. No entanto, alguns aspectos da criatividade podem ser aprendidos (LANDRY, 2006).

Desse modo, ganha destaque o papel da educação (formação formal, cursos, universidades) e da cultura como fundamentais para o despertar da criatividade e do talento. Portanto, educação de qualidade e acesso a cultura são indissociáveis, simplesmente porque a Economia Criativa evidencia muito mais o conhecimento e a criatividade para a solução de problemas e desenvolvimento de produtos e serviços quando comparado com a economia industrial tradicional. Consequentemente, as pessoas são o componente essencial, por serem capazes de estabelecer conexões entre diferentes setores e de construir pontes entre os agentes público, privado e do terceiro setor, em uma abordagem harmoniosa (REIS, 2011a).

Assim, a presença da classe criativa, sobretudo em áreas urbanas, gera dinamismo econômica, social e cultural, resultando em soluções inovadoras. As inovações não se restringem apenas ao campo tecnológico, abrangendo também a inovação de caráter social (*ibid.*). Diante de um mundo cada vez mais globalizado, as competências, as habilidades e a capacidade de inovação de um país ou uma região, assumem especial importância para a competitividade nacional ou internacional.

Portanto, a Economia Criativa e seus componentes (indústria criativa e classe criativa) são parte de um sistema complexo, que visa benefícios econômicos, sociais e culturais. Para tanto, o próximo tópico apresenta as dimensões que constituem a Economia Criativa, considerando as suas principais características.

2.3.2. Dimensões da Economia Criativa

Como pode ser observado, a Economia Criativa atua em um sistema complexo. Para a UNCTAD (2010) a Economia Criativa abrange os aspectos econômicos, sociais, culturais visando o desenvolvimento cultural sustentável. Esse por sua vez, é entendido pela organização a partir dos seguintes princípios:

²⁴ O relatório do Fundo Nacional para a Ciência, Tecnologia e Artes do reino Unido (NESTA), confirmou existir mais pessoas criativas trabalhando fora das indústrias criativas do que dentro dela. Definiu, também, três grandes tipos diferentes de emprego no setor: artistas, profissionais ou criativos que desenvolvem atividades em indústrias criativas, pessoal de apoio naquelas indústrias (gerentes, administrativos, secretarias, contadores etc); e os criativos embutidos ou infiltrados em “outras indústrias” (Newbiggin, 2010).

- **Equidade intergeracional:** o desenvolvimento deve ter uma visão de longo prazo e não comprometer as capacidades das gerações futuras de acessar recursos culturais e atender às suas necessidades culturais, portanto é necessário proteger e aprimorar o capital cultural material e imaterial de uma nação.
- **Equidade intrageracional:** o desenvolvimento deve oferecer equidade no acesso à produção, à participação e ao aproveitamento cultural a todos os membros da comunidade, de maneira justa e não discriminatória, especialmente aos membros mais carentes de uma sociedade, visando a redução da pobreza.
- **Importância da diversidade:** faz-se um paralelo entre a proteção da biodiversidade e o valor da diversidade cultural para os processos de desenvolvimento econômico, social e cultural.
- **Princípio da precaução:** considera-se que os tomadores de decisão devem manter a aversão aos riscos, priorizando a preservação de patrimônios culturais e das práticas culturais valiosas em detrimento da destruição ou extinção, pois as consequências podem ser irreversíveis.
- **Interconectividade:** reconhecer a interconectividade entre desenvolvimento econômico e cultural, social e ambiental; e assim abordá-los de forma holística.

Constata-se que os princípios adotados pela UNCTAD (2010) é uma adaptação dos conceitos do desenvolvimento sustentável, bem como das suas dimensões²⁵, porém com ênfase na cultura. Ressalta-se a relevância de compreender o posicionamento e o entendimento sobre cada um dos aspectos mencionados anteriormente. A partir de agora, os aspectos serão denominados de dimensão, conforme a literatura do design sustentável, e descritos a seguir.

2.3.2.1. Dimensão econômica

No âmbito econômico, a Economia Criativa promove a diversificação econômica, receitas, comércio e inovação por meio da geração de empregos nos setores de serviços e manufatura a ela relacionados. Também pode causar impactos na revitalização de áreas urbanas decadentes, desenvolver áreas rurais, promover a preservação dos recursos ambientais e patrimônios culturais (UNCTAD, 2010).

Independentemente dos benefícios econômicos mencionados, o principal indicador para a mensuração do impacto da Economia Criativa é o comércio internacional. Esse indicador não é considerado suficiente, pois seria necessário uma classificação padrão e dados oficiais para a elaboração de uma estimativa sobre a contribuição da Economia Criativa em termos de rendimento global (*ibid.*), conforme mencionado no Capítulo 1. Portanto, entende-se que cada país ou cidade apresenta modos distintos de valoração e competitividade, esses por sua vez irão determinar os benefícios econômicos, sendo assim os indicadores e as formas de avaliação serão distintas.

2.3.2.2. Dimensão social

O impacto social está pautado na geração de emprego, na qualidade dos empregos e nos níveis de satisfação do colaborador quando comparado as ocupações convencionais. As indústrias criativas demandam conhecimento e trabalho intensivos. Por isso, exigem habilidades específicas e alto nível de qualificação de sua mão de obra. Sobre esse aspecto, destaca-se o papel das instituições

²⁵ As dimensões ou pilares da sustentabilidade são denominadas como ambiental, econômica e social (Mazini, 2003).

educacionais como sendo as principais responsáveis por formar indivíduos para a indústria criativa (UNCTAD, 2010).

Desse modo, entende-se há uma relação cíclica entre sistema educacional e mercado de trabalho. Ou seja, pessoas são formadas para as indústrias criativas, posteriormente as indústrias criativas oferecem os insumos necessários ao sistema educacional, que por sua vez beneficiam a educação dos alunos para a sociedade em que vivem. No longo prazo, constrói-se uma população culturalmente consciente. Outros benefícios mencionados para essa dimensão são: o favorecimento da inclusão social, a contribuição para a coesão social e para a construção do capital social (*ibid.*).

2.3.2.3. Dimensão cultural

As atividades culturais dão origem ao valor econômico e cultural, sendo a cultura provedora da distinta contribuição que os produtos fazem aos indivíduos, à economia e à sociedade. Nesse sentido, a geração de valor (cultural e econômico) oriundas das operações das indústrias criativas atendem aos objetivos culturais da sociedade, que por sua vez servem aos objetivos econômicos do governo. Desse modo, o estímulo às indústrias criativas e a cultura ainda dependem do amplo alcance das políticas culturais dos governos (UNCTAD, 2010).

Dentre os valores culturais que são vistos como fatores importantes para o desenvolvimento econômico, social e cultural, tem-se a identidade que é especialmente importante, seja ela compreendida como nação, região, cidade ou comunidade. E a diversidade cultural que é incorporada pela singularidade e pluralidade das identidades de várias sociedades e grupos. Dentre os fatores que influenciam significativamente a diversidade cultural estão: idiomas, educação, comunicação, conteúdo cultural, criatividade e mercado (*ibid.*).

2.3.3. Considerações: Economia Criativa e suas dimensões, indústrias criativas e classe criativa

Com base na revisão de literatura integrativa sobre Economia Criativa algumas percepções serão pontuadas. Primeiramente, observa-se a evidente relação entre Economia Criativa e design, uma vez que ambos são voltados ao desenvolvimento de bens e serviços baseados em significados culturais e simbólicos, tendo a criatividade como um componente fundamental.

Sobre a abordagem com foco na inovação em produtos e serviços e o uso das TICs, pode-se dizer que o design também contempla essa característica em sua essência, uma vez que seus processos e competências valorizam o pensamento divergente ou lateral, que resultam em inovações, como demonstrado sob a ótica da gestão de design no início deste capítulo.

Também constata-se que a Economia Criativa incute como indicador a propriedade intelectual e os direitos autorais. Sobre esse aspecto recorre-se a situação atual das discussões no Brasil. Em 2012, houve na Câmara dos Deputados do Congresso Nacional o primeiro seminário que trata dos marcos legais da Economia Criativa brasileira. O grupo de trabalho das “Criações Funcionais”, o qual o design está inserido, discutiu questões que apontaram para a complexidade encontrada para o registro da propriedade intelectual junto a principal instituição, o INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual). Também foi discutido a necessidade de atualização da Lei de Direitos Autorais, para dinamizar e reduzir a burocracia atual, como ocorreu com a Lei dos *Softwares* em 1998 (NETO; MERINO, 2012; DSDB, 2014).

Diante disso, alguns autores corroboram ao salientarem que a transferência pura e simples dos indicadores ou conceitos de Economia Criativa e indústrias criativas, sem considerar as especificidades do contexto, podem ser um equívoco. No tocante, dos direitos de propriedade intelectual e autoral nos países em desenvolvimento, os autores consideram mais como um impedimento do que um meio de acesso ao conhecimento, em razão da falta de condições estruturais (e.g. capacidade tecnológica, mão de obra qualificada, acesso a informação etc) e da falta de atualização do marco regulatório que envolve as tecnologias digitais (REIS, 2011; LEMOS, 2005; KOVÁCS, 2008), como mencionado anteriormente.

Ainda sobre as tecnologias digitais, pode-se afirmar que essas modificaram as formas de produção e distribuição, e esse impacto também foi sentido no campo do design. Para exemplificar essa situação, pode-se mencionar as plataformas “*open design*”, que permitem a licença *Creative Commons* para uso e alterações em casos de projetos iniciais. O mesmo ocorre nas plataformas de “*crowd-funding*” (financiamento colaborativo) que permitem ter diversos detentores do direito comercial do que foi financiado (DSDB, 2014). Inclusive, muitas dessas plataformas são utilizadas para proposição de soluções para as cidades. Diante desse cenário, contata-se as dificuldades encontradas para a elaboração de políticas específicas para as indústrias criativas.

Por fim, identificou-se a partir da revisão de literatura integrativa sobre Economia Criativa os seguintes parâmetros: dimensões da Economia Criativa, e alguns critérios: indústrias criativas, classe criativa, produtos e serviços criativos, bem como subcritérios baseados nos conceitos, definições e elementos (Figura 9).

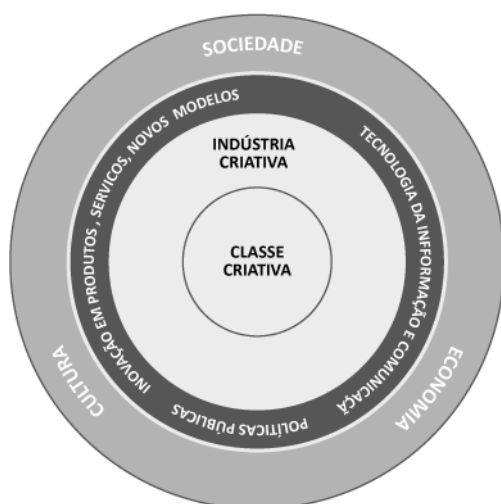


Figura 9: Síntese dos fundamentos da Economia Criativa: dimensões, critério e subcritérios
Fonte: a autora

Complementarmente, o Quadro 20 demonstra a síntese dos fundamentos da Economia Criativa por meio de parâmetros de referência (dimensões e seus componentes, critérios e subcritérios) para a elaboração da plataforma.

| Economia Criativa | |
|-------------------|--|
| Dimensão: | Componentes |
| Econômica | Diversificação econômica, receita, comércio e inovação, geração de emprego, revitalização de áreas urbanas degradadas, desenvolvimento de áreas rurais, preservação de recursos ambientais e patrimônio cultural; políticas de desenvolvimento econômico; novos modelos de negócios e trabalho; articulação e consumo criativo; tecnologias digitais para a criação de, produção; políticas inovadoras e multidisciplinar. |

| | |
|-------------------------------|--|
| Social | Geração de emprego, qualidade do emprego, educação, inclusão social, coesão social, capital social; acesso e circulação de informação; redes de valor integradas; geração de emprego e renda; inclusão social |
| Cultural | Identidade, diversidade cultural (idiomas, educação, comunicação, conteúdo cultural, criatividade, mercado); turismo |
| Critérios | Subcritérios |
| Indústrias criativas | Setores envolvidos, indústrias do arranjo criativo (gráfica, de bens e consumo, bens duráveis, embalagens, <i>software</i> , moda, serviços, transportes, governo), |
| Classe criativa | Emprego e trabalho, educação e instituições de ensino (cursos em design: graduação, mestrado, doutorado), associações privadas, públicas e governamentais, instituições (centros de design, fundações e agências de apoio); empresas; educação e capacitação |
| Produtos e serviços criativos | Formas de produção, consumo e distribuição de produtos e serviços criativos, uso de TICs, propriedade intelectual, direito autoral, identidade e cultura; Intangível criativo |

Quadro 20: Síntese dos parâmetros da Economia Criativa

Fonte: a autora

Agora que os conceitos de Economia Criativa, indústrias criativas e classe criativa foram contextualizados, dar-se-á continuidade na revisão de literatura integrativa sobre os fundamentos da Cidade Criativa.

2.4.CIDADES CRIATIVAS

Inicia-se este texto com um breve relato sobre o surgimento do conceito de Cidade Criativa, onde é possível identificar as relações com a Economia Criativa, tema abordado no tópico anterior.

Na década de 1990, algumas cidades da Europa Ocidental e da América do Norte que já vinham sofrendo com as mudanças das condições globais econômicas e sociais, causadas pela desindustrialização e pelo aumento da taxa de desemprego; presenciaram o abandono de fábricas e a degradação dos centros urbanos. Diante disso, tornou-se necessário a transformação dessas cidades (MILES, 2013).

Foi basicamente nesse contexto que o conceito de Cidade Criativa emergiu. Ou seja, como resposta e como modelo de referência estratégica e ferramenta de intervenção no desenvolvimento urbano (COSTA *et al.*, 2007). As abordagens associadas ao conceito de “Cidade Criativa” estão relacionadas com a procura de novos modelos de planejamento do território, introduzindo, para além do dinamismo de mercado, mecanismos políticos de governança das cidades; na construção de novos fatores de competitividade e atratividade que sejam catalizadores da identidade de uma comunidade urbana dinâmica; assim como por meio de motivações, iniciativas e relações econômicas que sejam geradoras de riqueza e emprego (MATEUS, 2010).

Diferentemente dessa perspectiva otimista, há a preocupação do efeito rebote que as Cidades Criativas podem causar. O que pode parecer solução como as motivações econômicas e comerciais, acabarem por suscitar a valorização dos solos; a desregulamentação e a redução da escala e do âmbito da intervenção estatal na cidade em função da dependência cada vez maior do setor privado ou de parcerias público-privada; com a requalificação dos centros urbanos, estes se transformarem locais de consumo associados a um estilos de vida compatível ao das elites, afastando parte da população que se sentem deslocadas; ao explorar o turismo cultural, os espaços públicos podem ser enobrecidos, elevando os preços dos serviços e a exploração de empregos não qualificado, de baixa remuneração (MILES, 2013).

Apesar das possibilidades dos aspectos negativos levantados por alguns especialistas, o que se percebe é o crescente número de cidades ao redor do mundo que buscam adotar o conceito de “Cidades Criativas”. Os principais exemplos dessas cidades são: Glasgow, Barcelona, Berlim, Londres, Bilbao.

O contexto brasileiro se difere, pois no caso das nossas cidades, as dificuldades não são exatamente decorrentes da mudança de paradigma mencionado anteriormente. Os debates que ocorriam no Brasil naquele mesmo período, e ainda hoje, permeiam as questões de educação, distribuição de renda, saneamento, moradia, transporte público etc. De qualquer forma, as cidades podem gerar oportunidades para os diferentes setores da economia por meio da capacidade de criação de empregos qualificados e pela geração de valor e renda (GOLDENSTEIN, 2014).

Mesmo que as razões sejam divergentes entre as cidades brasileiras e as de outros países, ambas buscam novos modelos. Portanto, entende-se que é necessário ampliarmos a discussão. Desse modo, busca-se compreender a partir de definições, conceitos e características, o que são as Cidades Criativas.

Embora a ideia de Cidade Criativa tenha se desenvolvido, assim como é crescente o número de suas aplicações na última década; é um tanto complexo identificar um campo conceitual comum que abarque toda a diversidade de interpretações e práticas subjacentes (COSTA *et al.*, 2007).

Para tanto, o Quadro 21 apresenta definições, características e condições da cidade criativa a partir de diversos autores:

| Autor, nacionalidade e formação | DEFINIÇÃO | CARACTERÍSTICAS E CONDIÇÕES |
|--|--|--|
| Chales Landry (Inglês, Arquitetura) | Um lugar que estimula e incorpora uma cultura de criatividade no modo como os <i>stakeholders</i> urbanos atuam. | Determina como características os 3C's: cultura, comunicação e cooperação. |
| Richard Florida (EUA, Economia) | Cidades nas quais há prevalência de classe criativa. | Altos índices de talento, tecnologia e tolerância, com especial ênfase a baixas barreiras de entrada a talentos criativos. |
| David Throsby (Austrália, Economia) | Cidades nas quais as atividades culturais fomentam um ambiente urbano economicamente próspero e agradável para a moradia. | Atividades e indústrias culturais diversificadas e com forte impacto econômico; infraestrutura social e cultural; equipamentos culturais consolidados; alta concentração de empregos criativos; atratividade para investimentos. |
| John Howkins / (Inglaterra, Jornalismo) | Cidades nas quais há diversidade de pessoas, e as mesmas se sentem à vontade para explorar ideias por meio de aprendizado e adaptação e nas quais mudanças são corriqueiras. | Abertura constante para novas ideias; prevalência de grupos auto organizados, informais e colaborativos; mercado de trabalho sofisticado; conexões internacionais. |
| Neil Bradford (Canadá, Ciências Políticas) | Locais de experimentação e inovação, nos quais ideias florescem e pessoas de todas as formações se unem para fazer de suas comunidades | Diversidade; pensamento holístico; reconhecimento da interdependência econômica, social, ambiental e cultural; foco em desenvolvimento; engajamento comunitário diversificado para resolver problemas urbanos complexos. |

| | lugares melhores para viver, trabalhar e se divertir. | |
|--|---|--|
| John Hartley (Austrália, Letras) | Não apresenta uma definição própria de Cidade Criativa, mas afirma que esta possui três propostas: <i>locus</i> da Economia Criativa; centro de efervescência cultural ou habitat da classe criativa. | Cultura; educação; olhar multissetorial; multiculturalidade; reunião de opostos (e.g. público/privado, cultural de elite/popular, consumidor/cidadão). |
| Allen Scott (Inglaterra- EUA, Geografia) | | Forte incidência de setores criativos (especialmente indústrias da nova economia, alta tecnologia, serviços corporativos e financeiros, indústrias de mídia e culturais, manufatura artesanal), além dos limites imediatos da cidade; organização em <i>clusters</i> ; mobilidade de capital; redes verticalmente não integradas de unidades de produção especializadas e complementares; trabalho qualificado por projetos e em times; demanda por produtos diferenciados (daí a importância da cultura); política de desenvolvimento voltada à inclusão das margens. |
| Jaime Lerner (Brasil, Arquitetura) | Cidade que tem um sonho coletivo passível de ser traduzido em qualidade de vida (sustentabilidade, mobilidade, solidariedade). | “Sociodiversidade” (diversidade de idades, rendas, usos, funções e tipologias); identidade; autoestima; sentimento de pertencimento; integração; liderança; governança com arranjo de corresponsabilidade entre os agentes; integração das várias regiões. |
| Jordi Prado (Espanha, Antropologia) | Área urbana voltada à inovação e à cultura. Um ambiente social com cultura aberta ao risco e à cooperação estratégica de agentes econômicos, sociais e culturais, no qual a comunicação de novas ideias franqueia o desenvolvimento e a mutação de novos produtos e serviços. | Cultura como elemento de melhoria da qualidade de vida no ambiente social e de maior atratividade no cenário econômico. Cidadania, incluindo direitos/deveres democráticos e senso crítico; ambiente social e economicamente diversificado, com interações respeitadas; dinamismo cultural, em termos de produção, participação e consumo; e culturalmente complexos, segurança/liberdade; governança concertada, desde a fase de diagnóstico; transparência em regras e gestão. |
| Ana Carla Fonseca Reis (Brasil, Economia) | É uma cidade que surpreende, que atiga a curiosidade, o questionamento, o pensamento alternativo e, com isso, busca soluções | Cidades que se caracterizam por processos contínuos de inovação, das mais diversas ordens (tecnológico, social, cultural, ambiental), solução de problemas a antecipação de oportunidades. Estas se baseiam em conexões (de ideias, pessoas, regiões, intra e extraurbanas, com o mundo, entre público e privado, entre áreas de saber) e têm na cultura (identidade, fluxo de produção, circulação e consumo, infraestrutura, ambiente) grande fonte de criatividade e diferencial social, econômico e urbano. |

Quadro 21: Definições, características e condições das Cidades Criativas

Fonte: adaptado de Reis (2011b), acrescentado a definição de Reis (2011b)

O Quadro 21 certifica a pluralidade de pontos de vista, ao mesmo tempo em que torna-se possível identificar os fatores considerados mais relevantes, como cultura, diversidade, inovação, cooperação, indústrias criativas, pessoas. Dos autores mencionados, destaca-se Landry (2000) e Florida (2002), que na década de 1990 sugeriram modelos de Cidades Criativas, que embora distintos, são complementares, como veremos a seguir.

A proposta de Charles Landry parte do princípio que deve haver condições fundamentais para que uma cidade transforme-se em Cidade Criativa. Para tanto o autor propõe os 3C's: cultura,

comunicação e cooperação. Além disso, o autor acrescenta que há uma série de pré-requisitos e estratégias para que uma cidade seja realmente criativa, a saber (Landry, 2002 e 2006):

- **Relacionados a Economia Criativa:** desenvolver setores da Economia Criativa; valorizar os recursos culturais (estes são a matéria-prima da cidade e sua base de valores); valorizar os ativos ligados aos recursos culturais (dentre os quais a diversidade e o que é diferente, único e especial em um lugar, para que, através da criatividade, sejam explorados e propiciem crescimento econômico e desenvolvimento); presença da criatividade em todos os setores da sociedade e da economia; estruturas regulatórias e incentivos à criatividade.
- **Relacionados ao âmbito sociopolítico:** tomada de riscos calculados; vontade e liderança ampla; sensação de ter uma direção; ser determinado, tendo força para ir além do ciclo político; e, principalmente, ter princípios estratégicos e táticos flexíveis; políticas públicas transdisciplinares; engajamento dos cidadãos.
- **Relacionados ao espaço e a infraestrutura urbana:** desenvolver novos equipamentos icônicos que projetem a cidade no cenário local ou mundial e, eventualmente, gerem orgulho cívico; reutilizar antigos edifícios para as atividades da nova economia a fim de revitalizar a cidade. Ao misturar o novo e o antigo geralmente faz diferença; criar espaços para a socialização e o convívio, estimulando assim um ambiente criativo.
- **Relacionado as pessoas:** valorizar talentos internos e desenvolver meios de atrair talentos externos (nômades do conhecimento e a comunidade de pesquisa); procurar identificar, nutrir, atrair e manter talentos, com a finalidade de estimular ideias, talentos e empresas criativas, que mantenham os jovens e os profissionais na cidade.
- **Conjugação entre infraestrutura *hard* e *soft*:** infraestrutura *hard* corresponde aos edifícios, ruas, saneamento, dentre outros. Já o *soft* está relacionado aos indivíduos criativos (força de trabalho altamente capacitada e flexível: pensadores; criadores e implementadores dinâmicos, tendo em vista que a criatividade não se refere apenas a ter ideias); diversidade humana e acesso a talentos variados (infraestrutura intelectual ampla, formal e informal); ser capaz de fomentar e disponibilizar personalidades diferentes; comunicação e redes fortes, internamente e com o mundo exterior, assim como uma cultura geral de empreendedorismo, seja com fins sociais ou econômicos.

Com objetivo de contribuir com os pré-requisitos que moldam uma Cidade Criativa ao que se refere a infraestrutura *hard* e *soft*, Neirotti *et al.* (2014) propõem seis categorias, classificadas anteriormente como “*hard*” e “*soft*”, para a implantação de uma cidade inteligente (CI) por meio do desenvolvimento urbano e da elaboração de políticas, que assemelham com as ideias expostas por Landry.

A categoria “*hard*” engloba recursos naturais e energia, transporte e mobilidade, edifícios comerciais e residenciais. Esta categoria também compreende a gestão dos recursos hídricos, solar, eólico, gestão dos resíduos, saúde e segurança pública. Os autores acreditam que uma melhora da sustentabilidade para estas categorias está diretamente relacionada a implantação de TICs, combinada com intervenções políticas de planejamento e aprimoramento urbano (NEIROTTI *et al.*, 2014). Ou seja, as categorias *hard* são aquelas que correspondem aos elementos que configuram as cidades, são passíveis de aplicação de soluções baseadas em TICs em função do uso de sensores, tecnologias sem fio e *softwares* que trabalham com uma grande massa de dados (MCKINSEY GLOBAL DE INSTITUTO, 2011; MCAFEE *et al.* 2012).

As categorias denominadas “*soft*” são: vida e convivência, governança, economia e pessoas. Essas categorias incluem áreas como educação, cultura, políticas que fomentam o empreendedorismo, a inovação, a inclusão social, assim como a comunicação entre a administração pública e os cidadãos (e-

*governance*²⁶). Os autores consideram que essas categorias não dependem necessariamente das TICs no aspecto de processamento e integração de informações em tempo real. No entanto, discorda-se desta distinção entre categorias, na medida em que pode-se adotar uma postura híbrida, que inclui uma abordagem com maior ou menor uso das TICs. A seguir apresenta-se o Quadro 22 com as categorias e subcategorias de atuação na CI, propostas por Neirotti *et al.* (2014), com uma breve descrição de cada uma delas.

| CATEGORIAS DE ATUAÇÃO | SUBCATEGORIAS | DESCRIÇÃO |
|-----------------------------|---------------------------|---|
| Recursos naturais e energia | <i>Smart Grids</i> | São redes de eletricidade capazes de levar em conta os comportamentos de todos os usuários conectados, a fim de empregar fontes sustentáveis, econômicas e seguras de energia elétrica. As redes inteligentes devem ser autossuficientes e resistente a anomalias do sistema. |
| | Iluminação pública | Iluminação de espaços públicos com lâmpadas de rua que oferecem diferentes funções, tais como o controle da poluição do ar e conectividade Wi-Fi gratuito. Sistemas de gestão centralizada que se comunicam diretamente com os postes de luz podem permitir a redução dos custos de manutenção e operação, análise de informações em tempo real sobre as condições meteorológicas e, consequentemente, regulagem da intensidade da luz, por meio da tecnologia LED. |
| | Energia renovável | Exploração dos recursos naturais que são regenerativos ou inesgotáveis, como calor, água (rios e mares) e energia eólica. |
| | Gestão de resíduos | Coleta de gestão de resíduos, reciclagem e eliminação dos resíduos de forma a evitar os impactos negativos de uma gestão de resíduos incorreta sobre as pessoas e meio ambiente. |
| | Gestão da água | Analisar a gestão da água e gestão da quantidade e qualidade da água ao longo das fases do ciclo hidrológico e, em particular, quando a água é utilizada para fins agrícolas, municipais e industriais. |
| | Alimentação e agricultura | Redes de sensores sem fio para gerenciar as culturas e conhecer as condições em que as plantas estão crescendo. A partir da combinação de sensores de umidade, temperatura e luz o risco de geada podem ser reduzidos e doenças de plantas possíveis ou requisitos de rega com base na umidade do solo pode ser detectado. |
| Transporte e mobilidade | Logística da cidade | Melhorar fluxos logísticos nas cidades, integrando efetivamente as necessidades do negócio com as condições de tráfego, geográfica e questões ambientais. |
| | Informações de mobilidade | Distribuição e utilização de informações selecionadas e dinâmicas dos diferentes modais, tanto pré-viagem e, mais importante, durante a viagem, com o objetivo de melhorar o tráfego e a eficiência de transporte assegurando uma experiência de viagem de alta qualidade. |
| | Mobilidade de pessoas | Formas inovadoras e sustentáveis de transporte de pessoas nas cidades, tais como o desenvolvimento de modos de transporte público e veículos com base em combustíveis <i>eco-friendly</i> e sistemas de propulsão, apoiados por tecnologias avançadas e comportamentos dos cidadãos proativos. |

²⁶ *E-governance*: serviços de governo inteligente mais ágeis, transparentes e eficientes, pelo compartilhamento de informações (LEITE, 2004).

| | | |
|--------------------|-------------------------------|--|
| Edifícios | Gestão de instalação | Limpeza e gerenciamento de instalações, manutenção, propriedade, locação, tecnologia e modos de operação associados com instalações em áreas urbanas serviços de construção. |
| | Serviços | Vários sistemas existentes num edifício, como redes elétricas, elevadores, segurança contra incêndio, telecomunicações, processamento de dados e sistemas de abastecimento de água. Sistemas baseados em computador para controlar o equipamento elétrico e mecânico de um edifício. |
| | Qualidade da edificação | Aspectos relacionados à qualidade de vida em um edifício residencial, tais como conforto, iluminação e aquecimento, ventilação e ar condicionado. Ele inclui tudo o que corresponde ao nível de satisfação das pessoas que vivem em relação ao imóvel. |
| Vida/convivência | Entretenimento | Os modos de fomentar o turismo e a prestação de informações sobre eventos de entretenimento e propostas para o tempo livre e vida noturna. |
| | Hospitalidade | Capacidade de uma cidade para acomodar os estudantes estrangeiros, turistas e outras pessoas não residentes, oferecendo soluções adequadas às suas necessidades. |
| | Controle de poluição | Controlar emissões e efluentes por meio de diferentes tipos de dispositivos. Estimulando as decisões para melhorar a qualidade do ar, da água e no ambiente em geral. |
| | Segurança pública | Proteger os cidadãos e os seus bens por meio do envolvimento ativo das organizações locais públicas, a polícia e os próprios cidadãos. Coleta e monitoramento de informações para a prevenção do crime. |
| | Saúde | Prevenção, diagnóstico e tratamento da doença suportada pelas TIC. Garantir instalações e serviços eficientes no sistema de saúde. |
| | Bem estar e inclusão social | Melhorar a qualidade de vida, estimulando a aprendizagem e a participação social, com especial referência a categorias específicas de cidadãos, como o mais velho e deficientes. |
| | Cultura | Facilitar a difusão de informações sobre as atividades culturais e de motivar as pessoas a se envolver nas atividades e projetos. |
| Governança | <i>E-government</i> | Digitalização da administração pública por meio da gestão de documentos e procedimentos, assim como de ferramentas de TIC, a fim de otimizar o trabalho e oferecer serviços rápidos e novos para os cidadãos. |
| | E-democracia | Utilizar sistemas inovadores de TIC para apoiar a votação/eleição. |
| | Aquisição | Permitir que o setor público melhore os procedimentos de aquisição e gestão de contratos associados, com a finalidade de assegurar o melhor valor monetário (custo-benefício), sem diminuir a qualidade. |
| | Transparência | Facilitar o acesso dos cidadão aos documentos oficiais, bem como a participação nos processos de decisão de um município. Diminuir a possibilidade das autoridades de tirar proveito do sistema para seus próprios interesses ou ocultar informações relevantes. |
| Economia e pessoas | Inovação e empreendedorismo | Medidas para promover os sistemas de inovação e empreendedorismo no ecossistema urbano (e.g. presença de incubadoras locais, novos ambientes de negócios, <i>startups</i> , serviços financeiros, Economia Criativa). |
| | Gestão do patrimônio cultural | O uso de sistemas de TIC (e.g. tecnologias de realidade aumentada) para a entrega de nova experiência ao cidadão em apreciar o patrimônio cultural da cidade. Uso de sistemas de informação de gestão de ativos para lidar com a manutenção de prédios históricos. |

| | | |
|--|--------------------------|--|
| | Educação digital | O uso extensivo de ferramentas modernas de TIC (por exemplo, quadros interativos, sistemas de <i>e-learning</i>) em escolas públicas. |
| | Gestão do capital humano | Políticas para melhorar o investimento em capital humano com a finalidade de atrair e reter novos talentos.. |

Quadro 22: Categorias de atuação da SC, subcategorias e descrição.

Fonte: Neirotti *et al.* (2014)

Em suma, para Landry (2002), a Cidade Criativa deve ser criativa por completo, de modo transversal às atividades econômicas e estrutural às políticas de desenvolvimento. Os setores ou grupos, incluindo a classe criativa, só podem se desenvolver quando a administração pública é imaginativa, onde há inovações sociais, e a criatividade é aplicada em diversos setores (e.g. saúde, serviços sociais, políticas e governança) presentes na cidade de forma a responder seus desafios (LANDRY; BIANCHINI, 1995, LANDRY, 2002 e 2006). Além disso, o autor considera que o processo gera como benefícios a melhoria da imagem do local, reforça a coesão social e potencializa a criação de parceria público-privadas.

Por fim, Landry e Hyams desenvolveram o Índice de Cidade Criativa (ICC²⁷), composto por dez domínios definidos como indicadores-chave de criatividade, resiliência e capacidade de preparação para o futuro de uma cidade, sendo: (1) Estrutura política e pública; (2) Distinção, diversidade, vitalidade e expressão; (3) Abertura, confiança, tolerância e acessibilidade; (4) Empreendedorismo, exploração e inovação; (5) Liderança estratégica, agilidade e visão; (6) Talento e o cenário de aprendizagem; (7) Comunicação, conectividade e *networking*; (8) O lugar e a construção do lugar; (9) Habitabilidade e bem-estar; (10) Profissionalismo e eficácia. No entanto, não foram encontradas informações mais precisas sobre os indicadores que compõem o índice.

Assim, dar-se-á continuidade com a apresentação do segundo modelo que é o de Richard Florida (2002). O autor defende a ideia de que a capacidade das cidades para competir e prosperar não se limita apenas ao fluxo de capital e investimentos, mas também depende da capacidade de atrair, fixar e desenvolver a classe criativa. Essa proposta teve diversas críticas desfavoráveis em função da escolha dos indicadores, mas o autor salienta que as variáveis apresentadas (indicadores para os sub-índices) não são determinantes. Ou seja, são indicativas de uma cultura subjacente, mais aberta e diversa, que contribui com a criatividade. Desse modo, o autor argumenta que o crescimento econômico e o desenvolvimento estão baseados em 4T's – Tecnologia, Talento, Tolerância e Ativos do Território, a saber (FLORIDA, 2002):

- **Tecnologia:** é o elemento central dos 4T's, pois tem como finalidade a concentração de inovação e alta tecnologia em uma região, gerando desenvolvimento e progresso tecnológico a longo prazo. Historicamente, a riqueza provinha das características materiais do local, como recursos naturais, matéria-prima ou solo fértil (FLORIDA, 2002). No âmbito dos processos da manufatura, constata-se o uso de técnicas e tecnologias que trabalham basicamente em função dos custos da mão de obra. Desse modo, as fábricas e indústrias podem ser completamente transferidas para locais onde a mão de obra seja mais barata ou abundante. Por outro lado, os processos de manufatura têm cada vez mais se tornado dependentes da tecnologia e menos do trabalho físico humano, consequentemente há uma migração da mão de obra para empregos de serviços e gerência (NEWBIGIN, 2010). Portanto, atualmente, tanto a tecnologia como as pessoas criativas e talentosas que a produzem são recursos econômicos altamente móveis (FLORIDA, 2002).

- **Talento:** envolve as pessoas com formação em cursos superiores. Pessoas com um maior nível educacional são consideradas como um dos fatores que contribuem para o desenvolvimento econômico de um país. Os indivíduos com maior qualificação podem contribuir de forma positiva para o aumento da inovação e da produtividade, em médio e longo prazo (*ibid.*).

²⁷ Disponível em: <http://www.creativecityindex.org/index.php?l=6>, consultado em 16.11.2015

• **Tolerância:** é definido como o espírito de abertura, inclusão e diversidade, para todas as etnias, raças e estilos de vida. É vista como um componente para a competitividade econômica, entretanto, é quase inexistente nos modelos econômicos tradicionais²⁸. A tolerância afeta a capacidade das nações e regiões de mobilização das próprias Cidades Criativas e de competir por talentos criativos. Quanto maior for a tolerância de uma nação ou região, maior será a sua capacidade de mobilizar e atrair criativos. Além disso, considera-se que os níveis de inovação e criatividade estão relacionados a abertura do ambiente onde as pessoas criativas trabalham (FLORIDA, 2002).

• **Ativos do Território (em inglês, *Territorial Assets*):** compreende tanto os ambientes naturais (espaços verdes) como os construídos que são dinâmicos, esteticamente inspiradores para ampliação do repertório, e que estão abertos as dinâmicas sociais (THULEMARK; HAUGE, 2014). A classe criativa se identifica com cidades densamente povoadas, onde se pode encontrar facilmente cafés, livrarias, transporte público de qualidade, espaços sociais e comerciais únicos e pessoas amistosas, o local no qual as pessoas se sentem a vontade. Portanto, o desenvolvimento urbano inteligente (transporte público, centros comerciais globalmente competitivos) é essencial, mas sem criar ambientes artificiais.

Os quatro componentes, em conjunto, são fundamentais para que as cidades atinjam uma maior capacidade de atração, desenvolvimento e mobilização dos recursos criativos, assim como de gerar inovação e estimular o desenvolvimento econômico. Com base nesses elementos, o autor propôs o Índice de Criatividade²⁹ (Quadro 23) a fim de mensurar os atributos dos lugares que atraem e retêm a classe criativa, bem como identificar o que pode ser melhorado.

| ÍNDICES DE CRIATIVIDADE | SUB-ÍNDICE | DESCRIÇÃO |
|-------------------------|------------------------------|---|
| Índice de Talento | Índice de Classe Criativa | Porcentagem de população ativa empregada em profissões criativas no total de empregos |
| | Índice de Capital Humano | Porcentagem de população, que tem entre 25-64 anos, com cursos superiores (licenciatura ou grau superior) |
| | Índice de Talento Científico | Número de pesquisadores na área científica por mil trabalhadores |
| Índice de Tecnologia | Índice de P&D | Porcentagem de despesas com as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento, relativamente ao PIB |
| | Índice de Inovação. | Número de pedidos de patentes por milhão de habitantes |
| | Índice de Alta Tecnologia | Número de patentes em alta tecnologia por milhão de habitantes (em áreas como biotecnologia, TIC, produtos farmacêuticos e tecnologias aeroespaciais) |
| Índice de Tolerância | Índice de Atitudes | Porcentagem da população que expressa atitudes tolerantes em relação às minorias |
| | Índice de Valores | Medida do grau em que um país se baseia em valores tradicionais versus valores mais racionais/seculares |
| | Índice de Auto-expressão | Medida do grau de valorização/aceitação de um país em relação aos direitos individuais e aos valores de auto-expressão |

²⁸ Os modelos tradicionais defendem que a competitividade econômica é alcançada através de empresas, empregos e tecnologia. Na perspectiva de Florida (2002) esses modelos são bons pontos de partida, mas incompletos.

²⁹ Florida acrescentou o “T” de Ativos do Território em 2012, porém não foi possível identificar por meio da revisão de literatura os sub-índices correspondente ao respectivo índice.

| | | |
|--|-----------------------|---|
| | Índice de Diversidade | Medida composta pelos índices gay, boemia e “ <i>melting pot</i> ”, conforme descrito a seguir: <ul style="list-style-type: none"> • Índice Gay: medida da quantidade de casais homossexuais da população. • Índice de Concentração de Artistas (“<i>Bohemian Index</i>”): medida da quantidade de pessoas artisticamente criativas da população (escritores, músicos, arquitetos, pintores, atores, dançarinos, realizadores etc). • Índice de “<i>Melting Pot</i>”: percentagem da população nascida no exterior (em outros países). |
|--|-----------------------|---|

Quadro 23: Índices de Criatividade da Cidade Criativa.

Fonte: Florida (2002).

Desse modo, na perspectiva de diferentes autores, há quatro possíveis abordagens sobre as Cidades Criativas que estão sendo usadas (LANDRY, 2002 e 2006; FLORIDA, 2002, REIS, 2008 e 2011a):

1. A Cidade Criativa como arte e infraestrutura cultural: grande parte das estratégias e planos das cidades vislumbram o fortalecimento das artes e do tecido cultural.

2. A Cidade Criativa como Economia Criativa: cada vez mais, há um enfoque no fomento das indústrias criativas ou na Economia Criativa, que por sua vez é visto como uma plataforma para o desenvolvimento da economia e inclusive da cidade. Nesse sentido, existem três domínios principais: as artes e o patrimônio cultural, as indústrias de mídia e de entretenimento e os serviços criativos.

3. A Cidade Criativa como sinônimo de uma forte classe criativa: nesse caso, a introdução do termo “classe criativa” criou uma importante mudança conceitual, que corresponde ao papel central das pessoas na “era criativa”.

4. A Cidade Criativa como um lugar que promove uma cultura de criatividade: a noção de “Cidade Criativa” é mais abrangente do que a de “Economia Criativa” e “classe criativa”. Nesse contexto, a cidade é entendida como um sistema integrado de múltiplas organizações e uma amálgama de culturas nos setores públicos, privado e comunitário.

Ressalta-se também que por meio da revisão de literatura integrativa identificou-se a importância dos espaços nas Cidades Criativas destinados às indústrias criativas e a classe criativa. Optou-se por desenvolvê-los porque, em princípio, apresentam relações diretas e indiretas com o design, e como mencionado durante o texto, deverão ser averiguados nas próximas etapas da presente investigação.

2.4.1. Cluster criativo e infraestrutura criativa

Os *clusters* são normalmente definidos como aglomerações geográficas e setoriais de produtores de bens e serviços diferenciados, cooperando entre si e com outros agentes especializados (e.g. fornecedores, agentes comerciais, agentes transportadores) (PORTER, 2005). Os “*clusters* criativos³⁰”, que também podem ser denominados por “Bairros Criativos” ou “*Hubs* Criativos”, referem-se a espaços de residência e trabalho, onde se cria, produz e consome bens culturais. Incluem organizações sem fins lucrativos, instituições culturais, centros de artes e artistas individuais, junto a um parque científico e a um centro de mídia.

³⁰ Disponível em: <http://www.creativeclusters.com>. Acessado em: junho de 2015

Os *clusters* criativos podem ser físicos ou virtuais, independente da escala ou da situação socioeconômica da cidade. As vantagens proporcionadas são o favorecimento da interação e a troca de conhecimentos entre as indústrias criativas e outros setores, o incentivo ao estabelecimento de redes entre Micro e Pequenas Empresas (MPes). Assim, os benefícios podem ir além do compartilhamento de serviços de gestão (e.g. contabilidade, comunicação e advocacia), como unir esforços na busca de novos mercados (REIS, 2011b), incentivar a colaboração e a difusão de boas práticas entre empresas, concentrar diferentes indústrias especializadas e complementares, aumentar o potencial de atrair investimentos e produzir soluções mais completas, com elevada qualidade (CARVALHO, 2010).

Os *clusters* podem ser promovidos por meio de políticas estratégicas locais, regionais ou nacionais, ou ainda surgem de forma espontânea em âmbitos urbanos específicos, por meio de relações de trabalho, produção, pesquisa, educação, entretenimento e lazer (MARTINS, 2009). Desse modo, destaca-se algumas características comuns dos *clusters* criativos, bem como os fatores críticos para o sucesso dos mesmos, conforme Quadro 24 (INTELI, 2009 e 2011):

| CARACTERÍSTICAS DO CLUSTER CRIATIVO | FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Localizam-se em antigos espaços industriais devolutos, centros históricos, antigas instalações militares, frentes marítimas/zonas ribeirinhas, ou antigos vazios urbanos (que estão inseridos numa atmosfera original - património, zona histórica etc); • Mistura de funções culturais e criativas (desde a produção ao consumo e exposição); • Mistura de pessoas e empresas culturais e criativas (desde as artes performativas e visuais à música e mídia); • Espaços de uso misto (desde complexos residenciais e espaços comerciais, a áreas de aprendizagem e formação, e infraestruturas de lazer); • Mistura de atividades culturais e criativas com elementos de lazer e entretenimento: bares, restaurantes, lojas etc; • Prática de diferentes estilos de vida: funcionam 24 horas, importância da vida noturna e do convívio; • Redes sociais, colaboração, e interdisciplinaridade; • Identidade e sentido de comunidade, mas diversidade e espírito de abertura; • Novas relações entre as políticas públicas, agentes privados e sociedade civil: grupos informais de agentes culturais, organizações híbridas etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Governança: Liderança forte; Parcerias público-privadas; Políticas urbanas inovadoras e estratégias de requalificação. • Conectividade: Boa qualidade de acessibilidade física e de infraestruturas digitais. • Ambiente do Cluster: Especialização econômica; Indústrias criativas e de conhecimento; Cultura de empreendedorismo; Proximidade a infraestruturas de conhecimento; Cooperação institucional. • Talento e Ambiente Social: Recursos humanos qualificados; Trabalhadores criativos; Ambiente diversificado e multicultural; Estudantes, trabalhadores e residentes estrangeiros; Redes sociais. • Ambiente Construído: Ambiente de uso misto; Espaços dinâmicos e icônicos; Arquitetura singular. • Ambiente Cultural: Caráter distinto e Identidade singular; Infraestruturas culturais e de entretenimento; Estilo de vida “vibrante” e inspirador. • Ambiente Natural: Qualidade ambiental; Paisagem distinta; Esquemas de mobilidade sustentável. |

Quadro 24: Clusters criativos e fatores críticos de sucesso.

Fonte: Adaptado de Inteli (2009 e 2011)

Desse modo, os *clusters* criativos constituem oportunidades de revitalização e desenvolvimento de centros históricos, zonas industriais devolutas e degradadas, áreas periféricas subutilizadas das cidades (VILHENA DA CUNHA, 2007 *apud* SELADA; CUNHA, 2010).

Além dos *clusters* criativos, identificou-se espaços destinados as pessoas criativas (INTELI, 2010), a saber:

- **Residências artísticas:** são espaços criativos para se viver e trabalhar simultaneamente, tendo como objetivo a formação e o desenvolvimento de projetos artísticos. Essas residências permitem aos

artistas reunir as condições necessárias (físicas e técnicas) para realizarem o seu trabalho. Possuem atividades variadas, desde objetivos, tempo de duração e disciplina artística. Existem diferenças quanto às condições de alojamento e infraestrutura ao que se refere aos estúdios, alimentação, equipamentos técnicos, espaços de convívio e espaços para exposições e apresentações.

- **Incubadoras de indústrias criativas:** espaços de apoio à criação e desenvolvimento de empresas criativas. Funcionam como plataformas colaborativas e de interação de pessoas, grupos ou empresas com atividades relacionadas à criatividade e a inovação, que tenham potencial comercial. Essas incubadoras disponibilizam as instalações físicas a valores acessíveis. Também são locais onde as empresas podem dar início e desenvolver a sua atividade durante os primeiros anos. O objetivo é proporcionar às novas indústrias criativas o acesso aos componentes necessários à execução, viabilização e gestão dos seus projetos, de forma a serem constituídas como empresas rentáveis no fim do prazo de incubação definido.

- **Espaços *coworking*:** são espaços compartilhados, colaborativos, informais e inovadores. São destinados principalmente à *freelancers*, profissionais liberais e pequenas empresas.

- **Fab Labs (*Fabrication Laboratory*):** são espaços criativos para a criação e experimentação de objetos que utilizam tecnologias digitais, como a prototipagem rápida, máquina de corte e gravação a laser, máquina de corte de vinil, impressora 3D, digitalizadora e máquinas de gravação por fresa 3D, entre outras. Também disponibiliza computadores e as respectivas ferramentas de programação suportadas por *software open source* e por *freeware* CAD e CAM (sistema integrado de produção que visa a prototipagem rápida). O Fab Lab é um conceito pensado para a comunidade, que permite democratizar o acesso à inovação e que fomenta uma educação técnica informal, baseando-se numa aprendizagem por meio do “*Learn by Doing*” (em português, “aprender fazendo”). É um espaço de encontros e trocas, cujas condições são ideais para fomentar a criatividade e inovação, facilitado pelo conjunto de ferramentas de última geração. Além disso, promove a cidadania participativa e o empreendedorismo. A partir dos Fab Labs pode-se desenvolver projetos com perspectivas de viabilização econômica ou negócios locais, sendo que as atividades comerciais devem se desenvolver fora dos Fab Labs.

- **Espaços culturais alternativos:** são espaços destinados a promoção de atividades culturais (e.g. concertos, performances, debates, sessões de cinema, exposições), assim como as experimentação e improvisação para criação artística e apresentação. Também são espaços de encontro, convívio e lazer, bem como locais em que a sociedade é convidada a participar numa grande variedade de experiências artísticas, onde objetiva-se a aproximação entre público e artistas.

2.4.2. Cidades Criativas do Design (UNESCO): a experiência de Montreal

Montreal foi a terceira cidade eleita, pela Rede de Cidades Criativas da UNESCO, como Cidade do Design (UNESCO, 2006). A cidade traz o legado da desindustrialização, e portanto, apresentou a necessidade de reorientar a sua base econômica, assim como modificar a percepção dos investidores internos e externos. Desse modo, diversas estratégias e ações foram realizadas, visando a inserção do design na cidade. Tais práticas têm contribuído com o reconhecimento internacional de Montreal como uma capital do design (Figura 10) (LESLIE; RANTISI, 2009).



Figura 10: Metro de Montreal (bancos, wayfinding, marca) e Marca "Montreal Ville Unesco de Design".
 Fonte: canadiandesignresource.ca/ designmontreal.com/ / mtlunescodesign.com/

Dessa forma, busca-se elencar alguns resultados obtidos por Montreal a partir de constatações realizadas por pesquisadores. As pesquisas apontaram que os tomadores de decisão afirmam que estão convencidos do papel desempenhado pelo design no crescimento social, cultural e econômico. Principalmente pela atração de turistas, novos residentes e empresas. Também acreditam que o título de Cidade do Design é um fator estratégico no reforço da imagem e identidade da cidade, pois tornou a cidade mais atraente, melhorando o desempenho de sua economia, desenvolveu o sentido de orgulho e melhorou a qualidade de vida dos habitantes (*ibid.*).

Por outro lado, as autoras apontam as dificuldades e desafios encontradas sobre a inserção do design, como a articulação de uma rede de atores e instituições, o que não é muito fácil de implementar na prática. Igualmente, a necessidade de uma política coordenada, visando maior reconhecimento do setor de design por parte dos decisores políticos, dos principais *stakeholders* da indústria e do público em geral. Acrescentam, ainda, a necessidade de fomentar o apoio ao design a partir de múltiplas fontes e níveis, tais como público e organizações sem fins lucrativos, entre o local; nacional e internacional, por exemplo (LESLIE; RANTISI, 2009).

Contrapondo as dificuldades, têm-se as práticas bem sucedidas, como o uso do design e da cultura para trabalhar o discurso de nacionalismo e como estratégia para construir uma cultura distinta dentro do Canadá. Essa estratégia também visou a competitividade econômica, assim como a atração de talentos. Os eventos, como *Fashion & Design Festival*; *Montreal Fashion Week*; *Salon International du Design Interieur de Montrreal – SIDIM* (*ibid.*). A cidade também apresenta uma base institucional forte de apoio ao design, como *Commerce Design Montreal*, o *Institute of Design Montreal (IDM)*, *Société de Développement des Entreprises Culturelles (SODEC)* (VINODRAI, 2011).

Incentivos relacionados à impostos e programas de crédito estimularam o desenvolvimento do setor de design. Um exemplo disso foi o programas desenvolvido pelo *Commerce Design Montreal*, que para inserir o design na cidade e na mente do cidadão, realizou uma competição em que os comerciantes e as empresas locais poderiam participar. A exigência era contratação de designers locais para atualizar as lojas. Assim, estimularam a demanda por design, enquanto que simultaneamente, atendiam a estratégia de revitalização e renovação urbana (*ibid.*).

Além desse programa que foi reconhecido internacionalmente, Montreal tem sido uma das primeiras cidades a oferecer créditos fiscais à empresas que contratam serviços de design (*ibid.*). O programa de crédito fiscal é relativamente bem sucedido no incentivo ao maior valor agregado, principalmente, nas indústrias de móveis e de moda da cidade (LESLIE; RANTISI, 2006). A partir desses incentivos foram constados impactos nas estatísticas oficiais de emprego; e sobre o aumento proporcional de designers industriais que trabalham na cidade (GERTLER; VINODRAI, 2004; VINODRAI, 2009), assim como na proporção de designers que trabalham em determinados setores industriais (VINODRAI, 2011).

Outro aspecto mencionado são as políticas municipais de desenvolvimento econômico e cultural que contemplam o design como elemento fundamental. Contudo, as autoras afirmam que em Montreal o design foi priorizado no sentido da competitividade econômica local, ao invés da qualidade de vida. Desse modo, conclui-se que, por vezes, as necessidades sociais e culturais foram negligenciadas (LESLIE; RANTISI, 2009).

Por outro lado, políticas e programas orientados a recuperação de espaços e bairros prósperos durante o auge industrial de Montreal, foram igualmente importantes para a cidade. Essas ações desempenharam um papel fundamental na criação de um ambiente aberto e culturalmente diversificado ao oferecer habitações mais acessíveis para uma gama de trabalhadores criativos, incluindo designers; estúdios ou espaços acessíveis para desenvolvimento de projetos que oportunizam a experimentação e colaboração (RANTISI; LESLIE, 2010). Possuir uma infraestrutura adequada formada por espaços, centros de design e feiras são fatores importantes na formação de redes e de apoio; as pessoas passam a ter acesso a locais inspiradores, onde designers e criativos passam a oportunizar a troca de experiências, desenvolver projetos e compartilhá-los com a comunidade (LESLIE; RANTISI, 2010; BARNES *et al.*, 2010). Segundo os autores, atribui-se a esse conjunto de fatores o fato de Montreal ter sido o destino de sucessivas ondas de imigração (*ibidem.*).

As pesquisas desenvolvidas, também buscaram levantar dados socioeconômicos (e.g. emprego, renda, tipos de ocupação, gênero) sobre o design no Canadá, entre o período de 1987 a 2007, a fim de analisar a evolução da área. Os dados demonstraram que o trabalho dos designers, assim como outros trabalhos criativos, é instável em termos de remuneração e sujeitos à riscos (e.g. mercado, políticas, programas de design) em todo o país. Entretanto, Montreal se confirma como um lugar propício e aberto ao design (VINODRAI, 2011).

De modo geral, pode-se afirmar que o sucesso de Montreal se deve em função de um conjunto de estratégias e ações que englobam o exercício profissional em todas as especialidades; a estrutura industrial e institucional; a política municipal de apoio ao design; os fatores históricos e os ativos locais que moldam o desenvolvimento econômico urbano (*ibid.*).

Conclui-se que a experiência de Montreal baseia-se em programas e políticas de design orientados a regeneração de áreas urbanas degradadas; melhoria da imagem e identidade da cidade; a atração de turistas, residentes e talentos. Desse modo, foi destacado a importância das instituições que apoiam o design; a infraestrutura criativa e as políticas municipais. Logo, nota-se que tais evidências foram ao encontro dos parâmetros de gestão de design, economia criativa e cidades criativas abordados neste capítulo.

2.4.3. Considerações: Cidades Criativas, cluster criativo e espaço criativo

A partir da revisão de literatura integrativa e das considerações de Selada e Cunha (2010), elaborou-se a Figura 11 que representa as interações entre os principais parâmetros de cidades criativas.

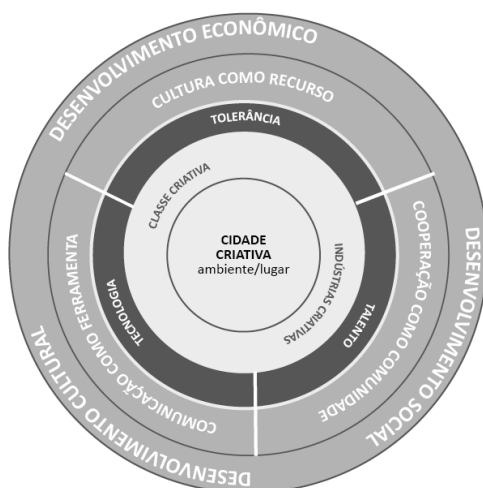


Figura 11: Síntese dos parâmetros de Cidades Criativas.

Fonte: a autora

A literatura posiciona as indústrias criativas como elemento pertencente à Economia Criativa, e a classe criativa como elemento das Cidades Criativas. Entretanto, entende-se que esses elementos são indissociáveis, pois as indústrias criativas são formadas pela classe criativa, bem como os criativos infiltrados. Além disso, a experiência de Montreal confirma que a estrutura industrial, incluindo as indústrias de manufatura e as indústrias criativas locais, devem ser consideradas para o desenvolvimento de uma cidade criativa. Isto posto, buscou-se apontar as convergências entre Cidades Criativas, classe criativa, Economia Criativa e indústrias criativas.

Apoia-se, então, nas considerações de Selada e Cunha (2010) para explicar tais convergências. Os aspectos culturais são um fator relevante para a competitividade das cidades, dada a importância que a cultura apresenta tanto para a Economia Criativa em suas dimensões, como para o desenvolvimento de estratégias de identidade (e.g. nos diferentes níveis nação, cidade, bairros, comunidade). Portanto, a cultura é utilizada como um recurso a ser trabalhado e traduzido em produtos, serviços, novos modelos de negócios. Nesse sentido, o talento individual representado pela classe criativa, e as habilidades e competências das indústrias criativas são percebidas como as principais engrenagens para o desenvolvimento econômico, cultural e social. Desse modo, nota-se que os componentes do índice de tolerância proposto por Florida (2002) são importantes para as regiões como processos colaborativos de aprendizado e de desenvolvimento de produtos e serviços criativos.

Para tanto, confirma-se a importância do ambiente, do lugar, ou seja, da cidade onde essas pessoas e indústrias estão localizadas geograficamente. Para que a criatividade e as ideias fluam é necessário um ambiente inspirador, rico em experiências e diversidade. Entende-se diversidade no seu sentido mais amplo: cultural, econômica, social e ambiental. Também destaca-se os *clusters* criativos e a infraestrutura criativa por proporcionarem uma atmosfera de trabalho, e ao mesmo tempo, de lazer por meio de ambientes autênticos caracterizados por um estilo de vida culturalmente vibrante.

Além disso, as pessoas precisam ter acesso as novas tecnologias e a um sistema de ensino de qualidade. Esses são elementos considerados essenciais para as inovações, tanto as de caráter tecnológico como social.

Portanto, o Quadro 25 sintetiza as dimensões, critérios e subcritérios identificados na revisão de literatura integrativa sobre cidades criativas.

| Dimensões econômica, social e cultural das Cidades Criativas | | |
|--|--|--|
| | Critérios | Subcritérios |
| Modelo | 3C's : cultura, comunicação e cooperação (Landry) | TICs, redes colaborativas |
| | 4T's : talento, tecnologia, tolerância, ativos criativos (Florida) | Classe criativa, capital humano, talento científico, P&D, alta tecnologia, atitudes, valores, auto expressão, diversidade |
| Estratégias de implementação | Arte e infraestrutura cultural | Museus, teatro, dança, |
| | Economia Criativa | Indústrias criativas, produção, consumo e distribuição de produtos, serviços e modelos de negócio criativos, propriedade intelectual e direito autoral, políticas orientadas a Economia Criativa |
| | Classe criativa | Políticas orientadas à classe criativa, |
| | Cultura da criatividade | Criatividade como competência central |
| Características | <i>Clusters</i> Criativos | Bairros, <i>hubs</i> , parques tecnológicos. |
| | Infraestrutura criativa (<i>hard e soft</i>) | Ambiente construído inspirador, residências artísticas, incubadoras de indústrias criativas, espaços <i>coworking</i> , Fab Labs, espaços culturais |
| | Política pública | Políticas públicas que contemplem as indústrias criativas, classe criativa e Economia Criativa, mapeamento e promoção dos setores criativos, atração, emprego e retenção dos trabalhadores criativos, engajamento do cidadão |
| | Escritórios e indústrias | Emprego, remuneração, grupos de profissionais com atuação contínua no local e/ou nacional |
| | Indústrias criativas | Patrimônio material; patrimônio imaterial; arquivos; museus; artesanato; culturas populares; culturas indígenas; cultura afro-brasileiras; artes visuais, arte digital; dança; música; circo; teatro; cinema e vídeo; publicações e mídias impressas; moda; design; arquitetura (MinC, 2010) |
| | Educação | Universidades, cursos em diferentes níveis, Centros de pesquisa. |
| | Vida cultural vibrante | Feiras, eventos, exposições, congressos, atividades culturais |

Quadro 25: Síntese dos parâmetros das Cidades Criativas

Fonte: a autora

O Quadro 25 demonstra que foram propostos dois modelos para as Cidade Criativa, bem como os tipos de estratégias adotadas atualmente para a implementação de uma Cidade Criativa. Nesse sentido, entende-se que as estratégias compatíveis com esta pesquisa são a de Economia Criativa e como *locus* da classe criativa. Entende-se que as abordagens são complementares e indissociáveis.

Com base nas informações explicitadas, considera-se, em princípio, as dimensões, os critérios e subcritérios explicitados como meios para a caracterização de uma cidade como Cidade Criativa. Além disso, são considerados como indicadores para a inserção do design, assim como apontam oportunidades de desenvolvido e implementação de projetos em design.

2.5. CONSIDERAÇÕES E CONVERGÊNCIAS: GESTÃO DE DESIGN E CIDADES CRIATIVAS

Este tópico apresenta a síntese dos parâmetros de gestão de design, economia criativa e cidades criativas identificados na revisão de literatura integrativa. Posteriormente, essa síntese foi utilizada como referência na etapa de conscientização, como será explicitado no Capítulo 3, especificamente para o estudo de caso, para a elaboração da matriz para a análise de conteúdo como estratégia de análise dos documentos do município de Curitiba.

Inicia-se com as considerações sobre a revisão de literatura integrativa que demonstrou que as Cidades Criativas são o *locus* da classe criativa, das indústrias criativas e da Economia Criativa. Logo, o design como um componente das indústrias criativas e os designers como trabalhadores criativos (classe criativa) compõem a Cidade Criativa.

O conceito de Cidade Criativa ainda está em construção, mas pode ser entendida como uma cidade que estimula a criatividade, que busca soluções inovadoras e colaborativas para os problemas que comprometem a sua funcionalidade, visando a melhoria da qualidade de vida dos seus habitantes e proporcionando o desenvolvimento econômico, social e cultural.

A inovação e a criatividade são características intrínsecas do design, e por outro lado, as cidades necessitam de soluções de diversas natureza, sejam elas tecnológicas ou sociais. Nesse sentido, o design também está inserido, ao contribuir com o desenvolvimento de produtos, serviços e sistemas a partir de diferentes abordagens (diferenciadora, integradora, estratégica). Explorando, assim, aspectos estéticos, funcionais, valores simbólicos, entre outros como exposto anteriormente, alinhando-se as demandas de produção, distribuição e consumo das indústrias tradicionais e criativas.

Desse modo, constata-se que o design, como campo de atuação é vasto. Portanto, o design e os designer são realmente atores importantes nesse cenário, conforme mencionado na introdução por Vinodrai (2011). Além disso, entende-se que a gestão de design pode ser compreendida com um elo de integração entre designers, profissionais de outras áreas do conhecimento e a Cidade Criativa.

Com a finalidade de identificar as possíveis convergências entre os eixos teóricos estudados, toma-se como referência os parâmetros identificados pela revisão de literatura aqui apresentada. Os parâmetros mantiveram a nomenclatura exposta pelos autores, como por exemplo dimensões, critérios e subcritérios. Desse modo, toma-se como referência as representações gráficas apresentadas no decorrer deste capítulo, conforme Figura 12:

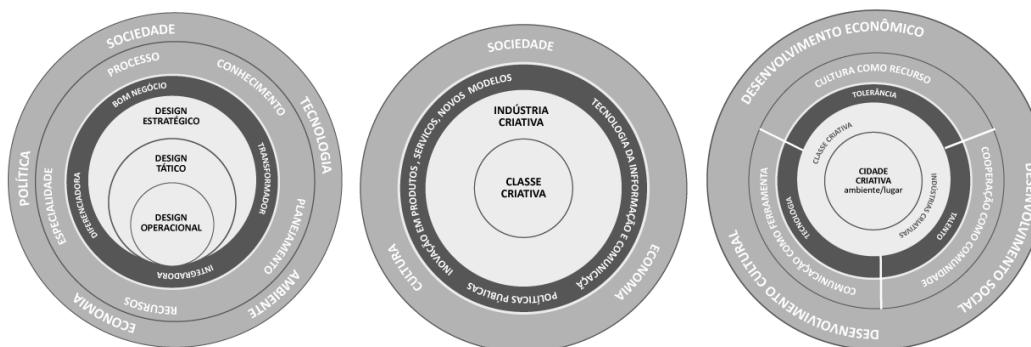


Figura 12: Representações gráficas de síntese dos parâmetros de gestão de design (à esquerda), Economia Criativa (ao centro) e Cidades Criativas (à direita).

Fonte: a autora

Para melhor visualização e entendimento o Quadro 26 apresenta as dimensões, critérios de avaliação, subcritérios, e resultados esperados pela implementação da Gestão de Design; Economia Criativa e Cidades Criativas.

| | Gestão de Design | Economia Criativa | Cidades Criativas |
|------------------------|---|---|--|
| Dimensões | Sociedade Tecnologia Ambiente Economia Política | Sociedade Cultura Economia | Social Cultural Econômico |
| Critérios de avaliação | Conhecimento Planejamento Recursos Especialidade Processo | Produtos Serviços Novos Modelos de negócios Políticas Públicas | Classe Criativa Indústria Criativa Clusters Criativos Infraestrutura Criativa Ambiente construído |
| Subcritérios | Estratégico Tático Operacional (inclui: a aplicação do design em suas especialidades: gráfico, produto, serviços etc.) | Propriedade Intelectual Direito autoral Educação/ensino Acesso a informação e comunicação: internet Empreendedorismo criativo (<i>startups</i>) | 4T's: talento, tecnologia, tolerância e ativos do território 3C's: cultura, comunicação, cooperação Educação: universidades, centros de pesquisa etc. Instituições que representam o design Instituições de fomento ao design Ambiente construído: arquitetura e mobiliário icônico, recuperação de áreas degradadas Agenda cultural |
| Resultados | Econômico Ambiental Social Imagem e reputação | Inovação Melhora do desempenho econômico Geração de emprego e renda Evolução positiva do índice de participação da indústria criativa no PIB da cidade | Atração de talentos Qualidade de vida Imagem e reputação Desenvolvimento econômico, social e cultural |

Quadro 26: Dimensões, parâmetros, critérios e subcritérios da etapa de revisão de literatura

Fonte: a autora (2016)

Como pode ser observado há similaridades entre as dimensões da gestão de design, Economia Criativa e Cidades Criativas. Entende-se que a dimensão “ambiente” da gestão de design é representada pela Cidade Criativa, que possui um ambiente natural e construído interessantes e que estimulam a

criatividade. Além disso, é o local onde a classe criativa e as indústrias criativas, desenvolvem seus processos, produtos e serviços. Esses aspectos impactam nas outras dimensões: social, econômica e cultural. A dimensão política é admitida na gestão de design como as políticas e leis que regem a sociedade. O mesmo se aplica para a Economia Criativa e Cidade Criativa, uma vez que as indústrias criativas, incluindo o design, apresentam certa dependência de políticas públicas, fomento e outros meios de incentivo para o seu desenvolvimento, conforme mencionado no Capítulo 1.

A dimensão “tecnologia”, na gestão de design, é percebida como um componente fundamental para as Cidades Criativas, haja vista que as cidades dependem da colaboração entre pessoas e grupos para a identificação de oportunidades e soluções de problemas. As tecnologias também são meios para o desenvolvimento de produtos e serviços das indústrias criativas. Desse modo, as pessoas devem ter acesso à internet e as TICs como meio para estimular a criatividade e a inovação.

Desse modo, a revisão de literatura integrativa demonstrou que há poucos estudos que integram os eixos teóricos estudados: gestão de design e cidades criativas. Posto isto, nota-se a necessidade da proposição da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade, a fim de auxiliar gestores públicos, designers, dentre outros *stakeholders* a compreenderem essa opção como abordagem para o desenvolvimento local. Por fim, salienta-se que os parâmetros de gestão de design, economia criativa e cidades criativas identificados neste capítulo foram considerados preliminares e que apoiaram o desenvolvimento da matriz para análise de conteúdo, conforme será visto no Capítulo 3 (Procedimentos de Pesquisa) e Capítulos 4 e 5 (Resultados da Etapa 1 – Conscientização).



3. PROCESSO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o percurso metodológico que serviu de guia para a execução do projeto proposto e adotado nesta tese. Ele parte dos dados coletados no Capítulo 2, Fundamentação Teórica, e que fundamentaram o problema de pesquisa detectado.

Na Fundamentação Teórica, verificou-se que a gestão de design tradicionalmente é tratada em projetos voltados predominantemente para as questões relacionadas a produção de produtos e serviços por instituições privadas. Apresentou também que pesquisas recentes se voltam para a inserção do design junto a governos de países, com a proposição de políticas de design orientadas ao desenvolvimento urbano, econômico, cultural e social.

Portanto, para o planejamento ordenado de etapas e procedimentos que envolvem a escolha de métodos, técnicas, instrumentos e processos adequados ao propósito da pesquisa, neste trabalho partiu-se da pergunta de pesquisa **“Como a gestão de design pode contribuir para a construção de cidades criativas?”**.

Considerou que, para isso, inicialmente precisaria haver uma situação de diagnóstico, em que os pontos gerenciais importantes fossem averiguados, no intuito de, em uma etapa posterior, serem fortalecidos. Assim, seu objetivo principal é **“Propor uma plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades”**.

Para tanto, busca coletar, analisar e interpretar dados e fatos de modo sistemático para se obter respostas ou novos questionamentos ao problema apresentado. No entanto, embora haja um caminho a ser seguido, não deixou de considerar que podem ocorrer situações não totalmente controláveis ou previsíveis (SILVA; MENEZES, 2001).

No planejamento da execução do projeto proposto, considerou-se os temas subsequentes que são apresentados a seguir:

- a. principais aspectos metodológicos da pesquisa;
- b. método de investigação e estrutura da pesquisa;
- c. estratégia de coleta e análise de dados.

3.1.ASPECTOS METODOLÓGICOS

As pesquisas científicas são comumente classificadas como pura/teórica ou aplicada/prática. O primeiro grupo visa a ampliação do conhecimento para o progresso científico, sem a intenção de produzir resultados concretos. O segundo grupo, por definição, opõe-se à modalidade pura. Isto é, são investigações com enfoque na produção de conhecimento para a resolução de problemas específicos. Entretanto, a produção científica, em alguns casos, é uma amálgama entre ampliação do conhecimento e contribuições práticas resultantes desse conhecimento (GIL, 2002a). Nesse sentido, considera-se que as pesquisas de cunho aplicado podem resultar em princípios científicos e as investigações puras podem acarretar em aplicações práticas (*ibid.*), por um processo constante de retroalimentação de conhecimentos.

A pesquisa em questão é considerada **aplicada**, uma vez que emprega conhecimentos científicos para resolver problemas práticos (NUNAMAKER Jr *et al.*, 1990). Essa caracterização pode ser justificada pela finalidade de mapear, analisar e estruturar uma plataforma para diagnóstico de design, inovação e

criatividade em cidades com base na literatura científica e nas abordagens práticas em municípios brasileiros.

Segundo Karlsson (2008), essa categoria investigativa consiste em propor ou prescrever soluções que propiciam uma resposta direta para os problemas apresentados ou formular um modelo teórico, que é apropriado para explicar determinado fenômeno, para ser implantado na prática ou posteriormente.

Dessa forma, em concordância com os objetivos apresentados, a natureza desta pesquisa pode ser classificada como **prescritiva**, uma vez que a presente investigação propõe a estruturação de uma plataforma composta por dimensões; sub-dimensão, descritores qualitativos e quantitativos.

Além disso, considera-se que as pesquisas prescritivas visam desenvolver estudos normativos para entender as relações causais e prever os efeitos de diferentes ações ou procedimentos. A plataforma visa demonstrar por meio de um diagnóstico a situação atual dos municípios em relação ao design, inovação e criatividade.

Por outro lado, esta pesquisa, de acordo com a classificação proposta por Gil (2002a), caracteriza-se também como **qualitativa** quanto à abordagem do problema. No tocante da pesquisa qualitativa, esta consiste em análises e interpretações de aspectos mais profundos e detalhados sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2008). De acordo com Guba e Lincoln (1990), a realização de uma pesquisa qualitativa deve ocorrer no contexto em que o pesquisador está inserido, pois é nele que se dá o sentido das construções realizadas pelas pessoas que dele fazem parte. Esse aspecto aplica-se a este estudo.

Considerando esses aspectos e o objetivo proposto, o qual objetiva a produção de um artefato, a **Design Science Research (DSR)** (LACERDA *et al.*, 2013) foi adotada como estratégia principal de desenvolvimento da pesquisa. Embora o nome desse método – pesquisa científica de design (DSR)–, pareça eliminar a possibilidade de outras abordagens metodológicas no campo da ciência para o design, neste trabalho, se considera a abordagem utilizada pertinente pela questão formulada e os objetivos pretendidos.

A DSR é um método de pesquisa prescritivo que contempla 5 etapas: **Conscientização, Sugestão, Desenvolvimento, Avaliação e Conclusão**. Nela tem-se como instrumentos possíveis diversos procedimentos, sendo esses selecionados conforme o problema a ser focado (DRESH *et al.*, 2015). Segundo Triviños (1995) eles devem ser selecionados tendo como principal objetivo abarcar a máxima amplitude na descrição, na explicação e na compreensão do fenômeno estudado. Assim, esta tese contempla a investigação da **literatura, análise documental e questionários**.

Nesta tese, utilizou-se como métodos e técnicas a **revisão de literatura integrativa**, a **análise documental**, a **análise paramétrica**, a **análise de conteúdo**, o **teste de conteúdo**, a **simulação**, o **teste piloto**, e o **estudo de campo** como será apresentado a seguir.

3.2.MÉTODOS E ETAPAS DA PESQUISA

Conforme mencionado anteriormente, as contribuições entre teoria e a prática são constantes e a verdade é algo provisório, pois a construção do conhecimento é um processo. Nesse sentido, a compreensão das inter-relações entre teoria e a prática da gestão de design e sua implementação em cidades também estão em processo de construção. No entanto, entende-se que as teorias e as práticas estão intimamente relacionadas ao contexto e as suas influências, dentre elas pode-se

mentonar o perfil e vocação do local; a economia criativa; a classe criativa e as indústrias criativas; as organizações, a administração pública direta e indireta.

Dada a complexidade e as especificidades do contexto, influências e interações que impactam diretamente os eixos teóricos desta investigação; a estrutura da pesquisa foi definida mediante a análise do problema e dos objetivos propostos.

Conforme mencionado anteriormente, a principal estratégia de pesquisa adota para esta investigação foi a *Design Science Research* (DSR). Este método tem como base epistemológica a **Design Science (DS) ou Ciência do Artificial**³¹, que por sua vez, se preocupa com a geração de conhecimento aplicável e útil para a solução de problemas; (VENABLE, 2006); melhoria de sistemas já existentes e criação de novas soluções e ou artefatos (VENABLE, 2006; SIMON, 1996; VAN AKEN, 2004).

Nessa abordagem, como resultados do estudo tem-se a proposição de artefatos, orientada a solução de problemas, por causa disso a sua **natureza prescritiva** (VAN AKEN *et al.*, 2012). Complementarmente, o seu objetivo é prescrever, tanto as propriedades que o artefato deve ter para alcançar certos objetivos como os métodos para a construção do artefato.

Projetar é uma função característica da DSR, a qual engloba três abordagens metodológica **abdutiva, dedutiva e indutiva**. O método abdutivo consiste em estudar fatos e propor uma teoria para explicá-los. Desse modo, a abdução é considerada um processo criativo, indicado para compreender uma situação ou problema (LACERDA *et al.*, 2013). Já no método dedutivo, o pesquisador parte de leis e teorias, para propor elementos que poderão servir para explicar ou prever certos fenômenos (CHALMERS, 1993). Por fim, o método indutivo considera parte do específico para a generalização (GIL, 2008).

Portanto, as abordagens explicitadas correspondem as etapas de execução e ao objetivo que se deseja alcançar na pesquisa em DSR. Por conseguinte, o método abdutivo corresponde a etapa da investigação em que o pesquisador propõe possíveis soluções para resolver o problema de pesquisa (DRESH *et al.*, 2015). O método dedutivo está relacionado a etapa da investigação que exige raciocínio lógico para desenvolver e avaliar o artefato (*ibidem.*). E o método indutivo corresponde a etapa de generalização para uma classe de problema (*ibidem.*).

Desse modo, busca-se relacionar as abordagens acima mencionadas com esta tese. Na etapa 1 - conscientização foi utilizada abordagem dedutiva. Nas etapas 2, 3 e 4 correspondentes as etapas de sugestão, desenvolvimento e avaliação, respectivamente, foi utilizada uma abordagem híbrida indutiva e abdutiva. Assim, cada método utilizado se valeu dos seus princípios básicos, contudo pensar e analisar os dados visaram a abdução para a prescrição da solução (plataforma).

Complementarmente neste trabalho, as etapas da *Design Science Research* – DSR (LACERDA *et al.*, 2013) foram estruturadas conforme a apresentado no Quadro a seguir.

³¹ Apenas com o intuito de complementar a ideia sobre a diferença entre as ciências naturais e a ciência do artificial, Simon (1996) diz que as ciências naturais estão preocupadas em entender e descrever a realidade, ou seja, “como as coisas são”.

| Etapas da DSR | Métodos, técnicas e ferramentas | Sub-etapa | Saídas (resultados de cada etapa) |
|---------------------------------|---|--|---|
| Etapa 1 – Conscientização | Revisão de literatura integrativa ³² | Os eixos teóricos abordados foram: gestão de design e cidades criativas | Fundamentação Teórica e parâmetros dos eixos teóricos |
| | Pesquisa de artefatos similares | Análise de plataformas similares | Estrutura e elementos compositivos para a plataforma proposta |
| | Estudo de caso | Pesquisa documental e análise de conteúdo dos documentos de Curitiba | Conteúdo para a plataforma proposta |
| Etapa 2 – Sugestão | Identificação dos artefatos | Adequabilidade da plataforma proposta em relação a tipologia de artefatos da DSR | Adequabilidade da plataforma como modelo e solução satisfatória (similares, viabilidade, utilidade) |
| Etapa 3 – Desenvolvimento | Descrição dos componentes da plataforma | Modelo conceitual, dimensões, sub-dimensões, indicadores, descritor qualitativo, descritor quantitativo, níveis de maturidade e inserção da gestão de design | Apresentação da proposição inicial da plataforma e seus componentes, a partir do modelo conceitual |
| Etapa 4 – Avaliação e Validação | Teste de conteúdo | Leitura, análise e avaliação do conteúdo da plataforma por consultores | Refinamento da plataforma proposta |
| | Simulação | Teste de uso da plataforma e elaboração dos gráficos | Refinamento da plataforma proposta |
| | Teste Piloto | Observação participante | Refinamento da plataforma proposta |
| | Estudo de campo | Aplicação da plataforma em municípios | Avaliação da plataforma proposta |
| Etapa 5 – Conclusão | Proposição final da plataforma | Descrição | Explicitação da plataforma final proposta |

Quadro 27: Fundamentação Teórica; Etapas e sub-etapas da DSR; e respectivos métodos, técnicas ou procedimentos
Fonte: a autora

Complementarmente as informações ao Quadro 27, a figura a seguir apresentar a síntese do processo desta pesquisa, permitindo assim uma visão completa dos procedimentos e fluxos realizados:

³² Na DSR os autores sugerem a revisão sistemática de literatura (RBS). Além disso, a RBS compõe a etapa de conscientização. Nesta tese utilizou-se a revisão de literatura integrativa, conforme será apresentado a seguir.

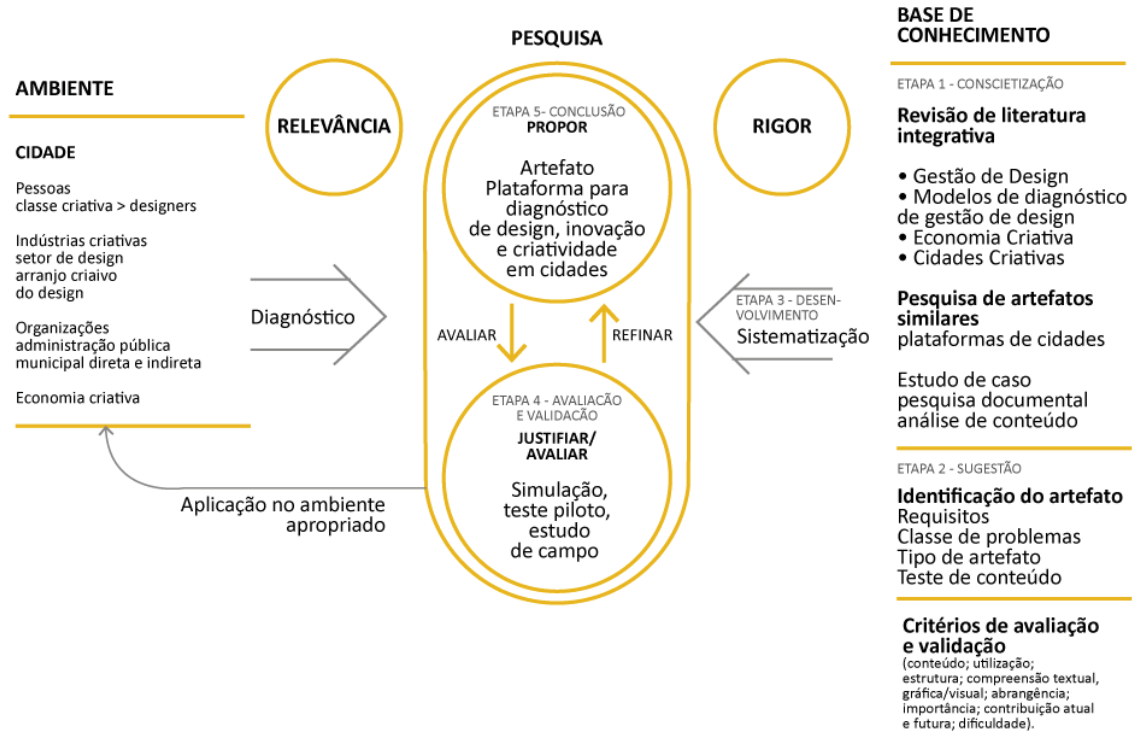


Figura 13 - Visão geral do processo desta pesquisa

Fonte: a autora

Desse modo, pode-se notar que as pesquisas realizadas de acordo com a DSR costumam ser orientadas por mais de um método científico, alinhados com os objetivos de cada uma das etapas. Posto isto, a pesquisa é organizada em cinco etapas principais que serão explicitadas nos próximos tópicos.

3.2.1. Etapa 1: Conscientização

A **conscientização** refere-se a compreensão da problemática envolvida, a fim de definir e formalizar o problema a ser solucionado. Para isso, é necessário entender a natureza do problema, o contexto, as potencialidades, as limitações e as soluções satisfatórias (LACERDA *et al.*, 2013).

Para a realização da Etapa 1, de conscientização, é importante o conhecimento aprofundado do problema, o que foi exposto no Capítulo 1 desta tese. Nesta etapa foram utilizadas as seguintes abordagens:

- Revisão de Literatura Integrativa
- Pesquisa de Artefatos Similares
- Estudo de Caso

3.2.1.1. REVISÃO DE LITERATURA INTEGRATIVA

Nesta tese adotou-se como **procedimento de coleta de dados** a revisão de literatura integrativa que associa a revisão narrativa e a revisão bibliográfica sistemática - RBS (MENDES *et al.*, 2008; POMPEO *et al.*, 2009) para aprofundamento dos eixos teóricos: gestão de design e cidades criativas. Além disso, utilizou-se como estratégia de análise a **análise paramétrica**.

O Quadro 28 apresenta um resumo dessa fase.

| Revisão de literatura integrativa | |
|---|---|
| Objetivos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar os principais fundamentos da gestão de design, economia criativa e cidades criativas. 2. Identificar e analisar similares de modelos de diagnóstico da gestão de design a fim de propor a plataforma, objeto desta pesquisa. 3. Relacionar os fundamentos teóricos (constructos) de gestão de design, economia criativa e cidades criativas. |
| Quais são os método ou as técnicas de coleta de dados? | Revisão de Literatura Integrativa (Revisão de literatura narrativa e Revisão Bibliográfica Sistemática - RBS) |
| Quais foram os critérios estabelecidos para a seleção dos documentos? | Relevância do autor para o campo; relevância da organização, data da publicação, priorizando os documentos mais recentes para compreender a perspectiva atual sobre o campo, mas também considerando as referências fundamentais que embasaram os eixos teóricos. |
| Quais são os resultados desta etapa? | Parâmetros oriundos dos eixos teóricos estudados compostos por dimensões, categorias, subcategorias. Todos os resultados obtidos nesta etapa foram considerados preliminares. |

Quadro 28: Procedimentos adotados para a Revisão de Literatura Integrativa

Fonte: a autora (2015)

PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Fundamenta-se em um estudo teórico-analítico que buscou inicialmente identificar os constructos de cada eixo teórico, para em seguida vislumbrar as possíveis correlações. Nesse sentido, iniciou-se a revisão de literatura narrativa ou tradicional por apresentar uma temática mais aberta (Cordeiro *et al.*, 2007) e caráter exploratório. A pesquisa foi realizada no Google Scholar, utilizando os termos, em português e inglês, a saber: “Gestão de Design”; “Cidades Criativas”; “Gestão de Design” e “Cidades Criativas”; “Cidades Criativas” e “Design”. Obteve-se um número significativo de artigos, livros e teses. Posteriormente, esse material foi analisadas e selecionados de acordo com a os objetivos da presente pesquisa. Esta etapa, teve o intuito de ampliar o repertório sobre o assunto para, em seguida, definir e refinar os *strings* de busca para a RBS.

A RBS é um tipo de investigação científica que tem por objetivo reunir, avaliar criticamente e conduzir uma síntese dos resultados de múltiplos estudos primários. Também tem como objetivo responder a uma pergunta claramente formulada, utilizando métodos sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar as pesquisas e coletar e analisar dados (CORDEIRO *et al.*, 2007). Portanto, para a RBS foram realizadas buscas no *ScienceDirect* e no portal de periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) no período de agosto a novembro de 2014.

As estratégias de busca no portal da CAPES empregaram as seguintes combinações dos termos: “gestão de design” e “Cidade Criativa”; “design” e “Cidade Criativa”; “design” e “Economia Criativa”; dentro das delimitações “qualquer”; em português e inglês; no período dos últimos cinco anos (2009 a 2014) e revisado por pares. Após leitura do resumo de 10 artigos, 2 contribuíram com a pesquisa na fundamentação dos eixos teóricos. Dentre esses, alguns revelaram em suas conclusões ou considerações o pouco entendimento sobre as Cidades Criativas e Economia Criativa (COMUNIAN *et al.*, 2012). No entanto, nenhum artigo apresentou a abordagem ou escopo desta tese.

Já no *ScienceDirect*, os *strings* de busca utilizados foram: “Design Management” e “Creative city”; “design” e “Creative city”; “design” e “Creative Economy”; cujas restrições adotadas foram dentro das delimitações de título, resumo e palavras-chaves, no entanto foi sinalizada a opção para recebimento

de novos artigos. A busca resultou em dois artigos e, em 2015, foram notificados mais dois artigos. Desses quatro artigos, apenas três apresentaram contribuições para este estudo.

Também foi realizada uma pesquisa para identificar documentos e relatórios elaborados pelas principais instituições de fomento no âmbito de Cidades Criativas e gestão de design (e.g. UNCTAD, ONU, OCDE, *British Council*, ICSID, NESTA). Assim como dissertações e teses pertinentes aos eixos temáticos, entre os anos de 2008 à 2014. Os principais autores de cada eixo compõem o Quadro 29.

| Eixo Temático | Autor (a/es) |
|-------------------------------------|--|
| Gestão de Design | Fabiane Wolff (2010), Adriane Shibata Santos (2011), Diagnóstico Setorial Design Brasil (2014), Diagnóstico do Design Brasileiro (2014), SEE <i>Plataform</i> (2013). |
| Economia Criativa & Cidade Criativa | Ana Carla Fonseca Reis (2011), Relatório de Economia Criativa (UNCTAD, 2011), Plano da Secretaria da Economia Criativa (MinC, 2014), <i>British Council</i> Unidade de Economia Criativa Série Investigando Políticas, (2015). |

Quadro 29: Autores de teses e dissertações e instituições de fomento de acordo com os eixos temáticos.

Fonte: a autora (2015)

Desse modo, a construção da fundamentação teórica considerou artigos, teses, livros e algumas publicações de instituições ligadas aos eixos teóricos desta investigação. Não foi identificada nenhuma investigação semelhante ou que integre os dois principais eixos temáticos conforme proposição desta tese.

Apenas as pesquisas de alguns autores como Vinodrai (2009, 2011) e Leslie e Rantisi (2006 e 2009) que buscam compreender as relações entre Cidades Criativas, design e o desenvolvimento local com abordagens quantitativas relacionadas ao número de trabalhadores empregados e renda mediana dos designers; distribuição de empregos para designers, em percentual, nas áreas da indústria local; crescimento da força de trabalho de design em comparação com a força de trabalho regional, por exemplo. Portanto, as abordagens apresentam alguns indicadores que contribuíram com a elaboração da plataforma. Essas pesquisas também reafirmam as possíveis contribuições e impactos do design e das indústrias criativas para a cidade e o seu desenvolvimento em termos econômicos, sociais e urbano. Entretanto, as mesmas pesquisas concluíram e apontaram para a necessidade de fomento, promoção e suporte ao design e as indústrias criativas por meio de políticas e programas governamentais.

ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS

Para essa etapa da pesquisa utilizou-se a análise paramétrica com a finalidade de identificar parâmetros como dimensões, categorias, subcategorias, critérios, subcritérios, dentre outros para a estrutura e sistematização da plataforma.

A análise paramétrica subdivide-se em: parâmetros quantitativos (expressos numericamente), parâmetros qualitativos (comparam ou ordenam, sem medida absoluta) e parâmetros de classificação (indicam característica, entre as diversas alternativas possíveis) (BAXTER, 2011).

Os parâmetros construídos, nesta etapa, são oriundos de análises comparativas e de características, portanto são parâmetros qualitativos e de classificação. Os resultados obtidos nessa etapa da pesquisa constituíram as categorias analíticas.

3.2.1.2. Pesquisa de artefatos similares

Esta etapa consistiu na identificação e análise de artefatos similares. Esse procedimento torna-se necessário porque consolidam as classes de problemas, os artefatos existentes e suas soluções (HUFF et al., 2006). Desse modo, os procedimentos adotados iniciaram-se pela busca de plataformas de diagnóstico relacionados a cidades ou instrumentos de diagnóstico, baseados em indicadores, para determinado aspecto da cidade. Foram utilizadas as seguintes palavras chaves: “plataforma para cidades”, “cidades criativas”, “indicadores para cidades” e “*indicators creative cities*”.

Em seguida, foram elaborados alguns parâmetros para sistematizar a análise. Os parâmetros escolhidos foram: breve histórico da plataforma; identificação de autoria e desenvolvimento (instituição ou órgãos, colaboradores, apoiadores, patrocinadores etc.); propósito da plataforma; perfil de cidades analisadas; estrutura e organização da plataforma (dimensões, indicadores qualitativos e quantitativos); número de dimensões ou domínios; número de indicadores; tipo de indicador (qualitativo, quantitativo, misto); como os indicadores são respondidos (fórmula, indicação de cálculo, questionário, descritor ou descrição do indicador); identificação dos respondentes ou origem dos dados para as respostas; se a plataforma utiliza questionário, verificou-se as possibilidades de respostas (abertas, fechadas, misto); a metodologia utilizada; forma de apresentação dos resultados (gráficos, relatórios); procedimentos adotados após o diagnóstico (relatório, matriz de prioridades, recomendações, plano de ação, métricas, e gestão de monitoramento), outras informações que compõem a plataforma.

3.2.1.3. ESTUDO DE CASO

Adotou-se também como estratégia de pesquisa como parte da etapa de conscientização o **estudo de caso**, uma vez que possibilita ao pesquisador explorar processos, atividades e eventos (CRESWEL, 2014). Também apresenta como objeto de pesquisa uma unidade bem delimitada e contextualizada, cuja preocupação engloba a análise do caso em si e tudo o que representa dentro do todo a partir do que ele sugere (VENTURA, 2007).

Segundo Yin (2001) são quatro os principais critérios para seleção do método de pesquisa, a saber:

- **Tipo de problema:** a presente tese se propõe a responder a questão do tipo “como” (“como a gestão de design está inserida nas cidades?”).
- **Nível de controle sobre os eventos:** o estudo de caso é definido como uma pesquisa empírica que trata da investigação de um fenômeno em seu contexto real, principalmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claros (YIN, 2001). O problema tratado neste estudo é considerado complexo, uma vez que tanto a gestão de design como as cidades apresentam uma série de **variáveis**, das quais **o nível de controle do pesquisador é baixo**. Ou seja, as variáveis da gestão de design (estratégia, planejamento, recursos humanos etc.) e das cidades criativas (economia criativa, classe criativa, indústrias criativas etc.), em função da complexidade, demandam um longo período para a compreensiva observação de resultados.
- **Contemporaneidade do estudo:** os estudo de caso também caracteriza-se pelo delineamento pluralista de pesquisa que **investiga em profundidade um fenômeno**, contemporâneo e inseparável do seu contexto. A presente investigação utilizou-se de dados e informações oriundos de documentos elaborados e fatos ocorridos simultaneamente a esta pesquisa.

• **Multiplicidade de métodos e ferramentas de coleta de dados:** outro fator que contribui para a escolha deste método é que esse confere a possibilidade de combinar diversas técnicas de coleta de dados (e.g. documentos, artefatos, entrevistas e observações), ressalta-se que as evidências podem ser qualitativas, quantitativas ou ambas (TURRIONI; MELLO, 2011 *apud* EISENHARDT, 1989).

Diferentemente da abordagem tradicional de um estudo de caso, nesta pesquisa utilizou-se a **análise documental como fonte principal de coleta de dados**, contudo outros meios de consulta foram utilizados para complementar as informações dos próprios documentos, como por exemplo: plataforma *open design*, redes sociais e *sites* oficiais da prefeitura.

Portanto, buscou-se essa estratégia metodológica em virtude da proposta do estudo que para além da estruturação e sistematização de uma plataforma, visa compreender a contextualização do cenário de articulação e sustentação das ações de uma cidade reconhecida como Cidade Criativa do Design pela UNESCO. Assim, foi possível contrapor os constructos teóricos da gestão de design, incluindo os modelos de diagnóstico, de economia criativa e cidades criativas, apoiados na revisão de literatura e estudo de caso. O estudo de caso foi considerado apropriada para cumprir os objetivos desta investigação. Trata-se, portanto, de “estudo de caso único”, de cunho qualitativo, com uma abordagem interpretativa, descritiva, de perspectiva contextual.

Desse modo, os procedimentos para o estudo de caso podem ser resumidos no Quadro a seguir.

| Etapa 1 – Conscientização: Estudo de caso | |
|---|--|
| Objetivos | 1. Identificar os elementos que irão compor a plataforma a partir da análise de conteúdo dos documentos de um município reconhecido como Cidade Criativa do Design. 2. Identificar, comparar, confirmar e refutar os dados obtidos pela revisão de literatura com os dados empíricos. |
| Como? | Estudo de caso |
| Qual é a técnicas de coleta de dados? | Pesquisa documental |
| Qual a estratégia de análise de dados? | Análise de conteúdo |
| Qual é o resultado desta etapa? | Relação de componentes e conteúdo para a plataforma |

Quadro 30: Síntese do estudo de caso

Fonte: a autora

O protocolo de coleta de dados é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e contribui na orientação do pesquisador ao conduzir o mesmo (YIN, 2001). No entanto, alguns aspectos precisam ser anteriormente definidos, como a unidade de análise e os critérios para a seleção das amostras e dos entrevistados.

UNIDADE DE ANÁLISE

Considera-se como unidade de análise deste estudo os elementos relacionados a inserção e as oportunidades para inserção do design, economia criativa e cidade criativas.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A presente pesquisa tem como estudo de estudo caso uma Cidade Criativa, no âmbito do design, contemplando pesquisa documental.

- **Cidades Criativas – Cidades do Design (UNESCO):** até 2014, havia 16 Cidades Criativas do Design, dentre elas a cidade de Curitiba. Portanto, esta pesquisa teve como objeto de estudo de caso o município de Curitiba, capital do estado do Paraná, Brasil. Esta definição se deu em função da viabilidade técnica e econômica; acesso aos materiais, dados necessários e principais *stakeholders* para subsidiar e comportar o escopo desta investigação.

- **Documentos oficiais e públicos do município que mencionam design, economia criativa, cidades criativas:** foram considerados os documentos do período de 2012 a 2016. Os documentos analisados foram: Projeto Cidade do Design (UNESCO, 2014), Curitiba + Design (2015), Plano Diretor (2015), Conferência Municipal da Cultura, nos aspectos relacionados ao Design (2015 e 2016), Eventos sediados na cidade (e.g. Semana D, FICAD - Fórum das Cidades Amigas do Design, 2014 e 2015), dados levantados pela Agência Curitiba de Desenvolvimento (e.g. número de escritórios de design; número de profissionais; número de instituições de ensino), assim como *sites*, redes sociais, plataforma institucional.

Os próximos tópicos descrevem os procedimentos de coleta de dados e a estratégia de análise dos dados utilizados para o estudo de caso.

PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

a) Dados documentais

A respeito do processo de levantamento de dados, o estudo de caso recorre a diversas técnicas próprias da investigação qualitativa, tais como diário de bordo, relatório, entrevista, observação. Nesta pesquisa, a coleta de dados, foi realizada por meio de análise de documentos.

Com base em documentos que descrevem as ações que fazem de Curitiba uma Cidade Criativa do Design, foram identificadas estratégias e ações compatíveis com a gestão de design e os fundamentos das Cidades Criativas. Esses dados, posteriormente, subsidiaram a proposição da plataforma. Além disso, os documentos comprovaram a complexidade do problema pesquisado e indicaram os principais atores.

ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS

A fase de análise contribuiu para a formulação da Etapa de Sugestão, pois a partir dos dados coletados e seu tratamento pode-se formular alguns dos procedimentos a serem incluídos na plataforma.

Para a identificação dos elementos que iriam compor a plataforma, assim como a compreensão das relações entre design e cidades criativas; optou-se pela análise de conteúdo dos documentos. Caracterizado como um método empírico, a análise de conteúdo, depende do material a ser analisado e do tipo de interpretação pretendida, pois oscila entre o rigor da objetividade e a riqueza da subjetividade (BARDIN, 2011). Nesse sentido, o papel do pesquisador é investigar o que está disfarçado, o potencial inédito, que está retido em qualquer mensagem (*ibid.*).

Segundo Bardin (2011), esse método compreende um conjunto de instrumentos metodológicos que estão em constante aperfeiçoamento. Desse modo, não existem regras pré-definidas para sua utilização e novas técnicas e ferramentas podem ser incluídas no decorrer da análise (*ibid.*). Essa flexibilização é possível em função do tipo de mensagem e a problemática a ser explorada.

Ainda de acordo com a autora, a multiplicidade de técnicas e ferramentas permite a aplicação desde cálculo de frequência em dados cifrados até modelos interpretativos baseados na dedução e inferência (BARDIN, 2011, p:15). As inferências recorrem a indicadores, podendo ser quantitativos ou não (*ibid.*). Sobre o aspecto qualitativo e quantitativo, tem-se a análise de conteúdo qualitativa que exige leitura, releitura, interpretações e questionamento contínuo sobre as evidências. E a análise quantitativa que é o fundamento da inferência que corresponde a presença e a frequência de aparição de um indicador. De modo geral, a análise de conteúdo visa tornar as significações das mensagens compreensíveis e, conseqüentemente, gera-se categorias de análise que auxiliam na classificação dos elementos que as constituem.

Portanto, são as categorias que fazem a conexão entre os objetivos de pesquisa e seus resultados. Conforme Bardin (2011), a escolha das categorias deve estar relacionada com o objetivo a ser alcançado e elas devem ser: (1) exaustivas porque devem percorrer todo o texto; (2) exclusivas em relação aos elementos que devem se diferenciar de categoria para categoria; (3) objetivas no sentido de clareza; (4) e pertinentes porque devem estar de acordo com o estudo.

As categorias são determinadas em função do que se busca e se constituem a partir da redução do texto, em unidades de análise. A unidade de análise pode ser uma palavra, uma frase ou um parágrafo. A forma de tratar as unidades de análise são: contagem de palavras e sentenças, a análise da estrutura lógica de expressões e elocuições e a análise temática dos termos (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

No entanto, para realização da análise de conteúdo alguns aspectos e procedimentos metodológicos devem ser adotados. Primeiramente, deve-se considerar a relação entre o conteúdo, o contexto e as circunstâncias em que os dados foram produzidos, ou seja, “quem é que a fala a quem e em que circunstâncias?” (BARDIN, 2011).

A respeito dos procedimentos metodológicos, tem-se três polos sequenciais ou fases (BARDIN, 2011:126), a saber:

1. **Pré-análise:** corresponde a sistematização e operacionalização das ideias iniciais que irão definir a estruturação do processo e a organização do material a ser investigado. A pré-análise é composta de subfases: seleção e organização dos documentos; a elaboração de hipóteses e objetivos; e a concepção de indicadores que fundamentam a interpretação dos resultados. Embora apresentadas em sequência, as subfases podem ocorrer sem ordenação específica, mas estão intimamente interligadas.

Essas funções e subfases constituem o plano de análise que orienta o processo. Ressalta-se que o plano de análise deve ser maleável a fim de que permita a inclusão de novos procedimentos, caso necessário. Essa fase é caracterizada por ser aberta e não estruturada, pois há interdependência entre a seleção dos documentos, a definição dos objetivos, elaboração de hipóteses. Ou como explica Bardin (2011:125), o “objetivo só é possível em função dos documentos disponíveis; os indicadores serão construídos em função das hipóteses, ou, pelo contrário, as hipóteses serão criadas na presença de certos índices”.

2. **Exploração do material:** é a fase mais trabalhosa, caracterizada pelo exame detalhado das mensagens. Compreende a categorização, codificação e decomposições dos dados coletados, a partir da análise temática, buscando descobrir os “núcleos de sentido”. Os núcleos de sentido são componentes da comunicação cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar algo em relação ao objeto analítico selecionado (BARDIN, 2011).

No tocante da classificação e decodificação do conteúdo das mensagens, Bardin (2011) afirma que o procedimento investigativo mais utilizado na análise de conteúdo é a partir de categorias de análise. As categorias analíticas são constituídas por rubricas ou classes que agrupam um conjunto de elementos sob uma denominação geral. O agrupamento e organização dos elementos é efetuado a partir das características comuns, ou seja, identifica-se e classifica-se as ideias convergentes e divergentes do material disponível.

As formas de definição das categorias podem ocorrer de três maneiras (LAVILLE; DIONNE, 1999):

- **Modelo aberto:** as categorias não são determinadas previamente e vão sendo constituídas no decorrer da análise, a partir da identificação das mensagens.
- **Modelo fechado:** o pesquisador define as categorias antes de dar início à análise, fundamentado em um panorama teórico e efetua sua comprovação a posteriori.
- **Modelo misto:** neste modelo as categorias são pré-selecionadas, entretanto podem ser modificadas de acordo com o aporte de significações originados da análise das mensagens.

Em seguida, busca-se os códigos de significação que são definidos como “unidades de registro”, ou seja, correspondem ao segmento do conteúdo que aborda ideias e respostas pertinentes aos objetivos da pesquisa e seus resultados (BARDIN, 2011:134).

A codificação das unidades de registro pode ser de natureza qualitativa ou quantitativa. A análise qualitativa de conteúdo é mais indicada para um *corpus* documental reduzido, levantando questões pertinentes e inferências precisas sobre determinado acontecimento ou variável. Entretanto, não é válida para determinar inferências gerais, assim como não apresenta frequência suficientemente elevada para estimativas assertivas em relação aos fenômenos identificados (BARDIN, 2011).

Ressalta-se que, para ampliar a validade das significações coletadas, é importante que o pesquisador considere o contexto interior e exterior às mensagens. O contexto interior diz respeito às demais significações contidas no corpo do texto analisado (BARDIN, 2011). O contexto exterior está relacionado aos sujeitos, às circunstâncias e condição que envolvem a produção da narrativa (*ibid.*).

Desse modo, o método de análise de conteúdo pode auxiliar na composição de uma visão mais ampla, propiciada pelas divergências e concordâncias entre os diferentes panoramas analisados (BARDIN, 2011).

Portanto, para atingir a amplitude necessária considerou-se os diferentes contextos de produção do conhecimento e saberes, corpo teórico (revisão de literatura integrativa) e contexto prático (pesquisa documental, sendo esses com propósitos distintos), não restringindo a análise aos aspectos exteriores e de fácil identificação expostos pelo conteúdo analisado.

3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: são estabelecidos quadros conclusivos a partir dos conceitos que emergem dos documentos analisados, com base nos constructos teóricos. Conforme mencionado anteriormente, entre as técnicas de análise de conteúdo, a mais utilizada é análise por categoria e inferência. Na presente pesquisa as variáveis de inferência são entendidas como aspectos relevantes que compõem o conteúdo das mensagens, representadas pelas referências textuais. O conjunto destas variáveis de inferência irão compor os elementos, que por sua vez, estruturam e sistematizam a plataforma, em cada um dos temas e categorias previamente definidos.

Por fim, salienta-se que a explicação dos procedimentos metodológicos a serem adotados na análise de conteúdo, aqui apresentadas, são extremamente necessárias para que haja maior compreensão e

associações no momento de apresentação dos resultados. Portanto, esta investigação seguiu rigorosamente os procedimentos descritos.

VALIDAÇÃO INTERNA

A análise de conteúdo contém em si a interferência direta do pesquisador em suas diferentes fases. No entanto, a presente pesquisa busca atender o rigor científico por meio do detalhamento e a execução dos processos adotados na abordagem, garantindo a validade da análise realizada (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Como critério de validação interna foram consideradas as inferências de presença e frequência dos indicadores oriundos das análises dos diversos documentos do município de Curitiba, comparando-os com as evidências e parâmetros estabelecidos pelos constructos teóricos. Esse procedimento permitiu a triangulação dos dados, ampliando assim a validade interna da pesquisa.

Os procedimentos adotados para o presente tópico e sub-tópicos correspondem a etapa de conscientização da DSR. Desse modo, ratifica-se que os resultados desta etapa corresponde ao Capítulo 4 e 5 deste documento. O próximo tópico dá continuidade as etapas da DSR.

3.2.2. Etapa 2: Sugestão

A **sugestão** é a etapa abdutiva da DSR, uma vez que o pesquisador utiliza sua criatividade e seus conhecimentos prévios para propor soluções que possam ser utilizados para a melhoria da situação atual. Por outro lado, as proposições realizadas possuem caráter imperativo, fundamentais ao estado da arte da teoria, para produzir projetos ou reinventar projetos existentes (LACERDA *et al.*, 2013).

Em outras palavra, a sugestão é uma etapa criativa cuja funcionalidade está prevista como base em uma nova consideração de elementos existentes ou novos (VAISHNAVI; KUECLER, 2004). Também é nessa etapa que o pesquisador constrói o ambiente interno do artefato, tendo em vista que os objetivos e o ambiente externo foram caracterizados na etapa anterior (DRESCH *et al.*, 2015). Tem-se, como saída da etapa de sugestão, uma ou mais alternativas de artefato para a solução dos problemas a serem melhor desenvolvidos na próxima etapa (*ibidem*).

Além disso, conforme mencionado anteriormente, a DSR se posiciona como um guia para as **pesquisas orientadas à solução de problemas e ao projeto de artefatos**. Os artefatos visam alguma mudança em um sistema, resolvendo problemas e possibilitando melhor desempenho. Logo, os artefatos são objetos artificiais constituídos de componentes do ambiente interno, orientados para um propósito em um determinado ambiente externo (SIMON, 1996). Os artefatos também são classificados por tipos (DRESCH *et al.*, 2015):

- **Constructos** ou conceitos referem-se ao vocabulário de um domínio de conhecimento. Também compreendem a conceituação utilizada para descrever os problemas dentro do domínio e para especificar as respectivas soluções. Desse modo, definem os termos usados para descrever e pensar sobre as tarefas.
- **Modelos** são um conjunto de proposições ou declarações que expressam as relações entre os constructos. Também são entendidos como representações da realidade por apresentarem as variáveis de determinado sistema, assim como suas relações. Na DS, embora o modelo tenda a ser impreciso sobre detalhes, precisa capturar a estrutura da realidade e ser uma representação útil.

• **Métodos** são um conjunto de passos (um algoritmo ou orientação) para executar uma tarefa. Logo, os métodos baseiam-se em um conjunto de constructos subjacentes (linguagem) e uma representação (modelo) em um espaço de solução. Os métodos podem ser relacionados ao modelo ou a uma parte do modelo como uma entrada que o compõe.

• **Instanciações** correspondem a concretização de um artefato em seu ambiente, por meio da demonstração da viabilidade e eficácia dos constructos, modelos e métodos que as compõem. Não obstante, na prática uma instanciação pode preceder a articulação completa de seus constructos, modelos e métodos.

Desse modo, os artefatos são como instrumentos ou ferramentas que mediam a solução de problemas específicos. Nesse sentido, a DSR classifica os artefatos em soluções ótimas e soluções satisfatórias. Entretanto, não necessariamente busca-se uma solução ótima, mas uma solução satisfatória caso haja limitações em termos de inacessibilidade ou que a implementação seja inviável (LACERDA *et al.*, 2013). Nesse caso, cabe esclarecer o entendimento a respeito de solução satisfatória.

Portanto, a solução para ser satisfatória deve atender a um dos critérios: (1) consenso entre as partes envolvidas no problema ; e/ou (2) avanço da solução atual, comparando-a com as soluções geradas pelos artefatos anteriores. Portanto, os parâmetros para aceitação das soluções devem ser justificados (*ibidem*).

Outro aspecto a ser considerado refere-se as soluções geradas e a possibilidade de generalização para determinada classe de casos (VAN AKEN, 2004), ou classe de problemas. Apesar de não existir uma definição conceitual para classe de problemas, DRESCH *et al.* (2015:104) buscam elucidar o termo: “proposição; organização de um conjunto de problemas práticos ou teóricos que contenha artefatos úteis para a ação nas organizações”.

Ao definir a classe de problemas, o pesquisador demonstra a abrangência do artefato. Assim, outros pesquisadores e profissionais em situações diversas podem utilizar o conhecimento gerado para aplicação em situações similares ou de aperfeiçoamento (LACERDA *et al.*, 2013).

Nesta tese, a etapa de Sugestão consistiu em verificar a adequabilidade do artefato “plataforma” a tipologia proposta pela DSR. Nela, foram considerados os aspectos resumidos a seguir.

| Etapa 2 – Sugestão | |
|---------------------------------|--|
| Objetivos | Verificar a adequabilidade da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades em a tipologia de artefatos da DSR |
| Como? | Análise com base nos resultados da etapa de conscientização |
| Qual é o resultado desta etapa? | Adequabilidade da plataforma como modelo e solução satisfatória, considerando os seguintes aspectos: similares, viabilidade e utilidade. |

Quadro 31: Síntese da etapa 2 – sugestão

Fonte: a autora

Após a verificação da adequabilidade da proposição, deu-se continuidade aos procedimentos da DSR, conforme tópico a seguir.

3.2.2.1. Avaliação: Teste de Conteúdo

A DSR coloca a avaliação explicitamente na etapa 4. No entanto, a etapa de sugestão considera que tentativas de desenvolvimento do artefato devem ser realizadas nessa etapa. Dessa forma previu-se uma avaliação intermediária com consultores para se aprimorar a proposição da plataforma na etapa posterior. Para isso, utilizou-se um teste de conteúdo.

O teste de conteúdo se deu por meio da análise dos elementos e conteúdos que compõem a plataforma por consultores. O objetivo foi analisar os seguintes aspectos: configuração geral da estrutura da plataforma, ordem lógica dos componentes (dimensões, sub-dimensões e indicadores), pertinência, necessidade de adaptação. Desse modo, os procedimentos adotados são explicitados pelas etapas expostas a seguir.

SELEÇÃO DOS CONSULTORES

A seleção dos consultores considerou atores que contribuíram com a elaboração dos documentos analisados, ou que façam parte da gestão pública municipal direta e indireta, atuando como designers ou como promotores do design, inovação e criatividade (em departamentos como Fundação Cultural de Curitiba - FCC, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano - IPPUC), instituições de fomento ao design (Centro Brasil Design – CBD e Associação de Empresas e Profissionais de Design - ProDesign, entre outros) da cidade pesquisada.

Também considerou-se atores do cenário nacional que participaram ou participam do Conselho Nacional de Política Cultural (CNPC), do Ministério da Cultura - MinC, onde está alocada a Secretaria da Economia Criativa, a qual discute as pautas relacionadas a cultura, indústrias criativas e classe criativa. Os integrantes do CNPC são representantes dos Colegiados Setoriais e representantes da sociedade civil das áreas técnico-artística e do Patrimônio Cultural de diversos municípios brasileiros junto ao MinC em Brasília. Participaram da elaboração de Políticas Públicas Municipais de Cultura em suas respectivas cidades. Portanto, são profissionais que representam as classes criativas, as indústrias criativas e economia criativa. De modo que possuem experiência com alguns dos temas abordados na presente pesquisa.

Para a pesquisa, considerou-se pertinente o contato com membros do Conselho Nacional de Política Cultural do Ministério da Cultura e outros atores importantes na arena da promoção do design. Foram, assim, enviados convites a 53 atores no total, sendo: a todos os 23 integrantes da Gestão anterior do CNPC (2013-2015); a todos os 21 integrantes da Gestão atual do CNPC (2015-2017); 2 representantes da Pró-Design; 1 servidor público da Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) com formação em design; 5 Professores Doutores atuantes nas seguintes áreas: design, arquitetura e urbanismo, cidades criativas e economia criativa, das seguintes universidades: Universidade do Rio dos Sinos (UNISINUS), Universidade da Região de Joinville (Univille), Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR); 1 representante com experiência profissional em gestão de design e políticas de design nos setores público e privado.

O contato com os consultores que residem em Curitiba foi realizado pessoalmente e por *e-mail*. No caso dos consultores de outros municípios e estados foi realizado exclusivamente por *e-mail*. Os procedimentos adotados foram: primeiramente enviou-se um convite (Figura 14) para participação nesta etapa da pesquisa.

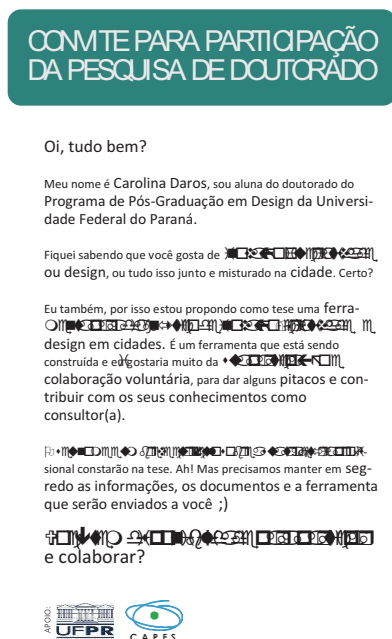


Figura 14: Convite direcionado aos consultores
Fonte: a autora

Após a manifestação pelo interesse em participar da pesquisa, foi enviado no corpo do *e-mail* a contextualização da ferramenta, ou seja, o objetivo da proposição. E em anexo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice 2) e um documento contendo as “Orientações e Procedimentos para Análise do Conteúdo da Plataforma” (Apêndice 3). O objetivo do TCLE foi assegurar ao consultor a respeito do sigilo da identidade, importância dos dados ali coletados, tempo da pesquisa, informando que a análise poderia restringir-se apenas aos aspectos que correspondem aos seus conhecimentos e abster-se dos que se considerava alheio.

O documento de orientações e procedimentos teve como objetivo reiterar as informações sobre a contextualização da plataforma, objetivo da análise, e questões orientadoras para análise. As questões orientadoras são perguntas abertas e foram divididas em três grupos: o primeiro com duas perguntas a respeito das informações gerais; o segundo composto por 13 perguntas sobre os elementos da plataforma, e o último por uma pergunta geral de aspectos que por ventura não tenham sido abordados nos questionamentos anteriores.

Após a devolução do TCLE assinado por *e-mail*, o participante recebeu o *link* para acesso a plataforma (Google Drive). O arquivo é do tipo Google *Sheets*, semelhante as planilhas eletrônicas.

ANÁLISE DA PLATAFORMA PELOS CONSULTORES

Com base nas orientações de procedimentos para análise, os consultores tiveram o período de 18 de outubro a 20 de novembro de 2017 para as análises e devolutivas.

Nesta etapa da pesquisa, a princípio nove participantes aceitaram a participação. Três participantes não deram sequência nos procedimentos de assinatura do TCLE. Três participantes declinaram, um por considerar que a plataforma exigia conhecimentos aprofundados. Os outros dois consultores não apresentaram devolutivas e justificativa. Houve o retorno de três consultores, a saber: 1 servidor público da FCC e designer; 1 professor doutor da área de gestão de design e cidades; 1 representante com experiência profissional em gestão de design e políticas de design nos setores público e privado.

PASSO A PASSO

1. Assinar **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

2. Receber, por email, as orientações para análise crítica da ferramenta e o link de acesso à **FERRAMENTA NO GOOGLE DRIVE**

3. Analisar a **FERRAMENTA EM PLANILHA**

EXCEL: dimensões, sub-dimensões, indicadores de acordo com as dimensões: design (81), urbana (46), cultural (53), econômica (18) e social (31), descrição, fórmula, meta e recomendações. Você fará isso por meio da internet, do local que você achar melhor e eu estarei a sua disposição.

4. **DATA LIMITE PARA DEVOLUTIVA DAS CONTRIBUIÇÕES:**

15 DE NOVEMBRO DE 2017

Salienta-se que a principal dificuldades encontrada nesta etapa da pesquisa está relacionadas a extensão e complexidade da plataforma que exige a cooperação de consultores interdisciplinares para a análise e as contribuições.

REFINAMENTO DA PLATAFORMA COM BASE NAS CONSIDERAÇÕES DOS CONSULTORES

A partir das contribuições dos consultores foram identificadas questões confusas, e outras que se necessitaram ser agrupadas ou desmembradas. As considerações dos consultores foram analisadas por meio da tabulação. As indicações e proposições de alteração sinalizadas foram organizadas em uma tabela da seguinte forma: versão original da questão, a consideração realizada pelo consultor, a alteração realizada. Caso a indicação ou proposição não tenha sido acatada, foi realizada a justificativa. De posse das alterações propostas, foi confeccionada uma nova versão da plataforma e posteriormente testada, conforme explicitado nos tópicos a seguir.

3.2.3. Etapa 3: Desenvolvimento

O **desenvolvimento** compreende a efetiva construção e implementação do artefato pelo pesquisador com base no método dedutivo (VAISHNAVI; KUECLER, 2004). Nessa etapa, o pesquisador deve explicitar os componentes do artefato e as relações causais que geram o efeito desejado para que o artefato realize seus objetivos (MANSON, 2006).

Nesta tese, a etapa de desenvolvimento atendeu aos aspectos apresentados abaixo.

| Etapa 3 – Desenvolvimento | |
|---------------------------------|--|
| Objetivos | 1. Propor a plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade. 2. Explicitar os componentes da plataforma proposta, assim como as relações causais resultam no diagnóstico propriamente dito |
| Como? | Descrição |
| Qual é o resultado desta etapa? | Apresentação do modelo conceitual da plataforma e seus componentes, cálculo para o diagnóstico, significado e níveis de maturidade de cada dimensão, nível de inserção da gestão de design |

Quadro 32: Síntese da etapa 3 – desenvolvimento

Fonte: a autora

Posto isto, a próxima etapa da DSR foi a avaliação e validação da plataforma, conforme explicitado no tópico a seguir.

3.2.4. Etapa 4: Avaliação e validação

A etapa de **avaliação e validação** tem como finalidade a verificação do comportamento do artefato no ambiente para o qual foi projetado, em relação às soluções que se propôs a alcançar (LACERDA *et al.*, 2013). Essa etapa contribui com o processo de melhoria do artefato construído (DRESCH *et al.*, 2015; VAISHNAVI; KUECLER, 2004).

Nesse sentido, exige-se um processo rigoroso para avaliação do artefato. Assim sendo, é necessário (1) explicar o ambiente interno, o ambiente externo e os objetivos clara e precisamente; (2) explicar como o artefato pode ser testado; e (3) descrever os mecanismos que medem os resultados (LACERDA *et al.*, 2013). Em outras palavras, o resultado do processo de avaliação corresponde as descrições anteriores e medidas de desempenho alcançado para a comprovação da adequação do artefato (*ibidem*).

Essa etapa demonstra a robustez do artefato (LACERDA *et al.*, 2013). Diversos métodos são indicados, a saber: observação (estudo de caso e estudo de campo); analítico (análise estatística, análise da arquitetura, otimização, análise dinâmica); experimental (experimento controlado e simulação); teste (teste funcional e teste estrutural); descritivo (argumento informado e cenários) (*ibidem*).

Portanto, a escolha do método de avaliação deve ser compatível com o artefato desenvolvido, sua aplicabilidade e as exigências acerca da performance deste artefato (LACERDA *et al.*, 2013). No caso das instanciações, a avaliação deve considerar a eficácia e eficiência do artefato e seus impactos sobre o ambiente e seus usuários (MARCH; SMITH, 1995). Desse modo, os métodos escolhidos para a avaliação e validação do artefato foram: simulação, teste piloto e estudo de campo.

Para esta etapa, considerou-se os aspectos apresentados a seguir.

| Etapa 4 – Avaliação | |
|---|---|
| Objetivos | Avaliar e validar a plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades |
| Quais são as técnicas de coleta de dados? | Simulação, teste piloto e estudo de campo |
| Quais são as estratégias de análise de dados? | Questionários |
| Qual é o resultado desta etapa? | Refinamentos iterativos da plataforma ao final de cada avaliação e validação |

Quadro 33: Síntese da etapa 4 – avaliação e validação

Fonte: a autora

A seguir, apresenta-se o detalhamento da **simulação**, do **teste piloto** e do **estudo de campo**, técnicas adotadas nesta etapa.

3.2.4.1. Avaliação 1: Simulação

Toda simulação requer um modelo com o qual serão realizados os experimentos. Esse modelo é operatório, representado em sua totalidade ou parcialmente; ou um sistema; ou processos que o caracterizam (BRUYNE, 1977). Kleiboer apoiado na definição de Greenblatt (1997), considera a simulação como um modelo que espelha as características principais de um sistema, processo ou ambiente, real ou proposto.

Embora a simulação tenha se popularizado com o advento dos computadores e a sua aplicação é comumente realizada em áreas como ciências da computação, o seu uso é anterior aos computadores. Allen (1989) relata que há registros do uso da simulação, como ferramenta de planejamento, pelo exército alemão antes da I Guerra Mundial. Desse modo, entende-se que a simulação pode ser feita sem o uso de computadores ou programações complexas.

A simulação possui algumas funções, tais como: ferramenta de pesquisa; instrumento de ensino; método de planejamento; ferramenta de suporte à decisão e método de seleção de pessoal (KLEIBOER, 1997). Na DSR, a simulação é entendida como um processo de avaliação e validação a partir da execução do artefato com dados artificiais (HEVNER *et al.*, 2004).

Logo, a presente pesquisa fez uso desse método com o intuito de verificar preenchimento dos indicadores; verificar a ordem lógica das questões; o tempo de duração da simulação; o resultado

obtido, ou seja, o diagnóstico propriamente dito. Os dados utilizados para o preenchimento da plataforma foram os dados da cidade de Curitiba.

Para a simulação utilizou-se a plataforma em arquivo Excel e a própria pesquisadora respondeu aos indicadores. A plataforma foi preenchida com os dados obtidos pela pesquisa documental, e o resultado em forma de diagnóstico foi simulado em gráficos. Pequenas alterações foram realizadas, como por exemplo redação, inserção de textos complementares (definições de termos, por exemplo) e organização para melhor entendimento e encadeamento lógico.

3.2.4.2. Avaliação 2: Teste piloto

O objetivo do teste piloto foi, além dos aspectos citados anteriormente, verificar o perfil dos respondentes; a adequação das perguntas e respostas, bem como os termos e palavras utilizadas; e a aplicação do questionário de avaliação da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades.

A escolha do município se deu por amostragem não probabilística, por conveniência. O município de Almirante Tamandaré, Paraná, demonstrou-se acessível, além de ser um município próximo a Curitiba (local de desenvolvimento da presente pesquisa), o que resultou em agilidade, economia de tempo e recursos financeiros.

CONTATO COM OS PARTICIPANTES

O contato com os participantes foi realizado pessoalmente. Inicialmente, a pesquisadora contextualizou aos participante acerca da pesquisa. Assim como, os aspectos envolvidos, como: sigilo da identidade, importância dos dados ali coletados, tempo da pesquisa, informando que não haveria nenhum procedimento invasivo e que haveria a coleta de imagens por meio de fotografia. Em seguida, foi apresentado aos participantes o TCLE (Apêndice 4)

APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DA PLATAFORMA

Após a leitura e assinatura do TCLE, foi iniciado o preenchimento da plataforma para diagnóstico de design inovação e criatividade em cidades pelo servidor público.

Utilizou-se a observação participante como instrumento de coleta de dados, conforme apresentado no Quadro 34.

| OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE | | |
|----------------------------|----------------------|--|
| Dia da observação | | |
| Local da observação | | |
| Duração da observação | | |
| Características da amostra | | |
| Anotações descritivas | Anotações reflexivas | |

Quadro 34: Excerto do protocolo de observação participante para coleta de dados

Fonte: a autora (2015)

O quadro acima representa apenas um excerto do protocolo de coleta de dados. A observação participante requer anotações descritivas e reflexivas. A primeira corresponde ao registro descritivo

das atividades. A segunda refere-se as anotações sobre o processo, reflexões e conclusões resumidas que serão desenvolvidas posteriormente (MOREIRA; CALEFFE, 2006).

Após o preenchimento da plataforma, as respostas foram tabuladas e os gráficos do diagnóstico foram apresentados ao participante. Posteriormente, foi solicitado que o mesmo avaliasse a plataforma por meio do questionário de avaliação (Apêndice 5). O questionário avalia os seguintes aspectos relacionadas a plataforma: facilidade de utilização, estrutura lógica, compreensão textual, abrangência, pontos positivos e melhorias.

REFINAMENTO DA PLATAFORMA E DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

Os dados coletados pela observação participante foram tabulados e analisados. Posteriormente, houve o refinamento da plataforma. As alterações realizadas seguiram os mesmos procedimentos da etapa de teste de conteúdo.

3.2.4.3. Avaliação 3: ESTUDO DE CAMPO

O estudo de campo procura monitorar o uso do artefato em projetos múltiplos, fornecendo uma avaliação mais ampla do funcionamento do artefato configurado. Desse modo, um método misto de condução da pesquisa (LACERDA *et al.*, 2013). O objetivo desta etapa foi avaliar a plataforma a partir da aplicação em alguns municípios. Assim, o preenchimento da plataforma foi realizado pelo público-alvo sem auxílio presencial de equipe técnica, neste caso, a pesquisadora. Além disso, buscou-se o refinamento da plataforma. Desse modo, os procedimentos adotados nessa etapa são explicitadas a seguir.

MUNICÍPIOS PARTICIPANTES

A proposta da tese considera o território nacional, porém, para a seleção dos municípios participantes, contou-se, por conveniência, com a colaboração de agentes públicos, que intercederam na indicação de funcionários para o preenchimento e avaliação da plataforma. Considerou-se também o porte dos municípios, buscando-se características diferentes e localizações em regiões diversas, no caso do Estado do Paraná, e, no caso de Santa Catarina, a atuação da Universidade com curso de Design. Nessa etapa, cinco municípios do Estado do Paraná e um de Santa Catarina se propuseram a participar da pesquisa.

Portanto, a seleção dos municípios se deu por amostragem não probabilística, dada a disponibilidade dos mesmos. Entretanto, apenas um município concluiu todas as etapas. O restante dos municípios não concretizaram a participação, pois não assinaram o TCLE.

CONTATO COM O RESPONSÁVEL NA PREFEITURA MUNICIPAL

Os primeiros contatos com os representantes das prefeituras municipais ocorreram a partir do dia 27 de outubro de 2017, sendo realizado inicialmente por *e-mail*. No *e-mail* a pesquisadora contextualizou a pesquisa, e os aspectos envolvidos referente ao sigilo da identidade, importância dos dados a serem coletados, tempo da pesquisa, informando que não haveria nenhum procedimento invasivo e que não haveria a coleta de imagens por meio de fotografia ou audiovisual. Também foi enviado no corpo do *e-mail*, bem como em imagem anexada, os procedimentos envolvidos para a participação (Figura 15). Além disso, foi disponibilizado o número de telefone para contato em caso de dúvidas e esclarecimentos.

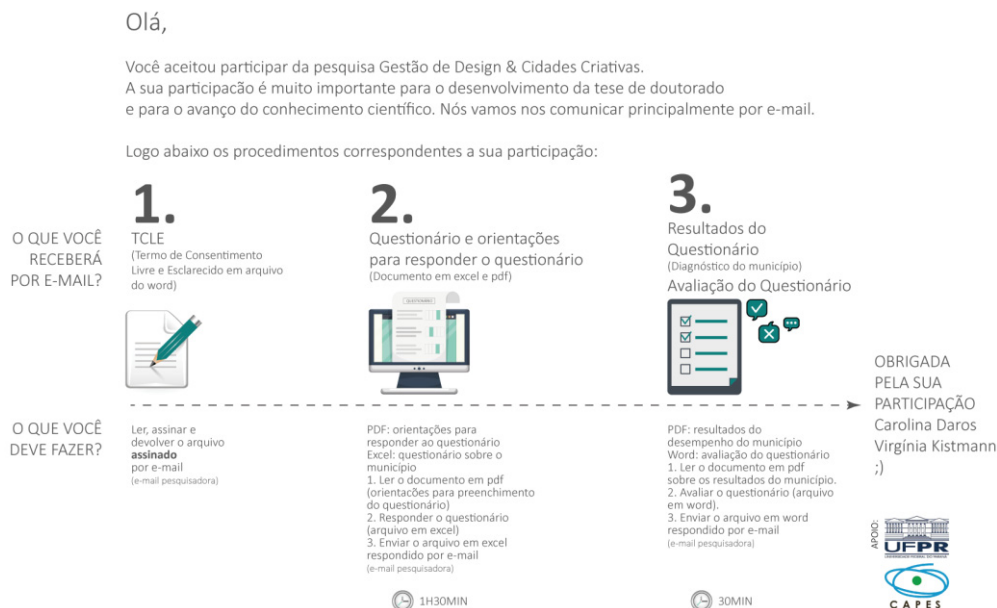


Figura 15: Esclarecimentos para os participantes dos municípios sobre os procedimentos envolvidos na participação da pesquisa

Fonte: a autora

Posteriormente, foram enviados os arquivos do TCLE (Apêndice 4) e as “Orientações para o preenchimento da plataforma” (Apêndice 6). Também foi solicitada a indicação dos colaboradores da administração pública direta e/ou indireta para responderem a plataforma, bem como foi sugerida a secretaria municipal de planejamento ou semelhante. Em seguida, foi enviado por *e-mail* o arquivo, em Excel, correspondente a plataforma.

USO E AVALIAÇÃO DA PLATAFORMA PELO MUNICÍPIO

O município teve o prazo de 30 dias para a devolutiva da plataforma preenchida. Nesse período, a pesquisadora ficou disponível para esclarecer possíveis dúvidas por telefone ou *e-mail*. Após a devolutiva da plataforma respondida, foram elaborados os gráficos com os resultados do diagnóstico e um relatório foi enviado ao município, juntamente com o questionário de avaliação da plataforma (Apêndice 5).

As instruções seguintes foram direcionadas ao respondente da plataforma que deveria ler o relatório, e como base na experiência de preenchimento da plataforma e da leitura do relatório deveria responder o questionário de avaliação da plataforma.

REFINAMENTO DA PLATAFORMA COM BASE NO ESTUDO DE CAMPO

De acordo com as etapas da DSR, foram previstos ciclos de refinamento para a plataforma. Para o estudo de campo, o aperfeiçoamento estava diretamente relacionado as respostas dadas pelos participantes por meio do questionário de avaliação. O procedimento adotado para demonstrar o refinamento seria contemplado igualmente ao que foi descrito anteriormente, no teste de conteúdo e teste piloto.

No entanto, como poderá ser observado no Capítulo 6, que corresponde aos resultados da etapa de avaliação e validação, não houve sugestão de melhorias ou alterações do conteúdo da plataforma.

3.2.5. Etapa 5: Conclusão

Por fim, a etapa de conclusão que, conforme a DSR, consiste na formalização geral do processo. Esta etapa fecha o trabalho, enquanto resposta ao objetivo geral da pesquisa. Além disso, a partir da sua realização opera-se sua comunicação às comunidades acadêmicas e de profissionais (LACERDA *et al.*, 2013). Além disso, demonstra-se a contribuição do trabalho para a classe de problemas em questão (MANSON, 2006), conforme apresentado no quadro a seguir:.

| Etapa 5 – Conclusão | |
|---------------------------------|---|
| Objetivo | Apresentar os componentes plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em design, enfocando: dimensão, sub-dimensão, indicador, descritor qualitativo e descritor quantitativo. |
| Como? | Descrição |
| Qual é o resultado desta etapa? | Verificação dos requisitos de construção e requisitos de avaliação, revisão da classe de problemas, apresentação da plataforma e seus componentes. |

Quadro 35: Síntese da etapa 5 – conclusão

Fonte: a autora

A seguir, os próximos capítulos desta tese, apresentam os resultados obtidos em cada uma das etapas da DSR.



4. PESQUISA DE SIMILARES

Este capítulo apresenta os resultados obtidos pela pesquisa de similares, técnica usual na prática projetual, que buscou analisar plataformas de diagnóstico orientadas às cidades. Os procedimentos para seleção das plataformas, assim como os critérios de análise, foram explicitados no Capítulo 3. Tais resultados correspondem a Etapa 1 – Conscientização.

4.1. PESQUISA DE SIMILARES

Dentre as plataformas selecionadas e analisadas tem-se: *European Smart Cities* (ESC); *WeCity*; Programa Cidades Sustentáveis (PCS); *Cities in Motion Index* (CIMI); *The Cultural and Creative Cities Monitor* (CCCM).

A seguir, elas são caracterizadas e destacados seus principais elementos que puderam auxiliar na proposição desta tese.

4.1.1. EUROPEAN SMART CITIES (ESC)

A plataforma *European Smart Cities* (ESM), disponível em *smart-cities.eu*, é um projeto da Universidade Tecnológica de Viena (TUWIEN). A plataforma oferece uma abordagem integrada sobre o perfil e as perspectivas de desenvolvimento de algumas cidades de médio porte (300 mil a 1 milhão de habitantes) da Europa. A plataforma é considerada como um instrumento para os processos de aprendizagem efetivos em relação a inovações urbanas em áreas específicas de desenvolvimento, tendo como foco principal as cidades inteligentes (Figura 16).



Figura 16: Plataforma *European Smart Cities*

Fonte: *smart-cities.eu*

Os campos-chave avaliados, e seus respectivos domínios, são: (1) economia (espírito inovador, empreendedorismo, imagem da cidade, produtividade, mercado de trabalho e integração internacional); (2) mobilidade (sistema de transporte local, acessibilidade (inter-) nacional, infraestrutura TIC, sustentabilidade do sistema de transporte); (3) meio ambiente (qualidade do ar (sem poluição), consciência ecológica, gestão de recursos sustentáveis); (4) pessoas (educação, educação continuada, pluralidade étnica; mente aberta); (5) vida (instalações culturais e de lazer, condições de saúde, segurança individual, qualidade da habitação, instalações de educação, atratividade turística, coesão social); (6) governança (consciência política, serviços públicos e sociais, administração eficiente e transparente). Portanto são 6 (seis) campos-chave, 27 (vinte e sete) domínios e 90 (noventa) indicadores. Não foi possível o acesso aos indicadores de cada domínio.

As cidades são avaliadas e os resultados são apresentados por campos-chave e por domínios em gráficos do tipo barra (Figura 17).

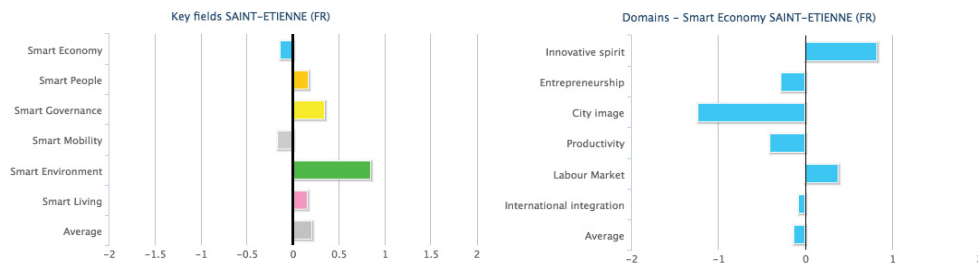


Figura 17: Gráfico barras de resultados dos campos-chave e domínios
Fonte: smart-cities.eu

Também é possível comparar os resultados dos domínios de três cidades simultaneamente em um gráfico do tipo radar (Figura 18).

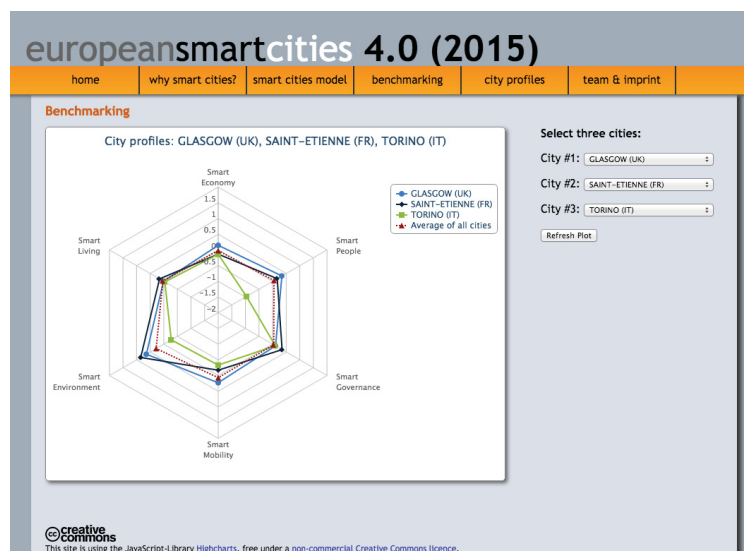


Figura 18: Gráfico radar para comparação de cidades a partir dos resultados dos domínios
Fonte: smart-cities.eu

A plataforma possui quatro versões: versão 1.0 (2007), versão 2.0 (2013), versão 3.0 (2014) e versão 4.0 (2015). Para as três primeiras versões alguns critérios foram considerados em função do objetivo do projeto, o prazo e a viabilidade, a saber: cidades entre 100 a 500 mil habitantes que são consideradas cidades de médio porte; cobertas por banco de dados acessíveis e relevantes; com ao menos uma universidade; e com área de captação menor a 1.500.000 habitantes (para excluir cidades que são dominadas por uma cidade maior, ou seja, região metropolitana). A versão 4.0 (2007) é focada em cidades de 300 mil a 1 milhão de habitantes conforme a definição de Auditoria Urbana; as cidades estão listadas no “Banco de dados de auditoria urbana”, a disponibilidade de indicadores é superior a 80%.

A plataforma disponibiliza informações em abas, a saber:

- **Home:** apresenta a propósito do projeto e informa as parcerias envolvidas (instituições públicas e privadas, e a colaboração de *stakeholders*).
- **Why smart cities?:** contextualiza a proposta a partir de três questionamentos: (1) Por que cidades inteligentes?, (2) Por que outro *ranking* e *benchmarking*?; (3) Por que as cidades selecionadas?

- **Smart cities model:** apresenta o modelo baseado em 6 (seis) campos-chave, 27 (vinte e sete) domínios, 90 (noventa) indicadores que formam a base de dados. Explica o método estatístico utilizado para a padronização de indicadores, intitulado de transformação z (média de 0 e um desvio padrão 1).
- **Benchmarking:** refere-se a possibilidade do usuário selecionar a cidade para verificar o desempenho. Também é possível selecionar até três cidades e a compará-las em relação aos domínios. Os gráficos apresentados são do tipo radar, conforme Figura 18.
- **City profiles:** apresenta o mapa da Europa, os países e as cidades que fazem parte do projeto. Ao selecionar a cidade, tem-se o perfil dado pelos campos-chave e pelos domínios em gráficos do tipo barras, de acordo com a Figura 17, apresentada anteriormente.
- **Team & Imprint:** apresenta os integrantes do grupo de pesquisa e o endereço para contato.

4.1.2. WECITY

O WeCity (Figura 19), disponível em wecity.cc, é um *site*, resultante de uma iniciativa realizada por voluntários, *IndexTech* e Qualidade RS PGQP. No *site* é possível realizar uma auto-avaliação da cidade por meio de duas versões: *poket* e a versão simplificada. Também há a possibilidade do diagnóstico assistido, ou seja, contratar os profissionais para um diagnóstico completo (versão ampliada).



Figura 19: Plataforma WeCity

Fonte: WeCity.cc

Na versão *poket* (Figura 19) são quatro aspectos analisados: (1) Propósito: relaciona-se com a visão estratégica, compartilhada, de liderança e governança da cidade; (2) Promoção: corresponde ao mapeamento e fomento dos setores criativos por meio da atração, emprego e retenção dos trabalhadores criativos, identidade cultural e diversidade; (3) Produção criativa: trata do impacto da inovação, empreendedorismo e inovação; (4) Ambiente: compreende os aspectos de conectividade, acessibilidade e colaboração, infraestrutura e ecossistema para criatividade, reocupação de áreas degradadas e arquitetura icônica.

weCity | cc
Cidades Criativas

[SOBRE NÓS](#) [NO QUE ACREDITAMOS](#) [PODEMOS COLABORAR](#) [COMPARTILHE SUA IDEIA](#) [Mais](#)

Cesta de indicadores introdutórios de cidades criativas

Indicadores Cidades Criativas | versão pocket

Nome *

Cidade e UF *

Email *

Propósito | IND.1- A cidade tem uma clara intenção compartilhada de cidade criativa? *

☐ Ainda não
☐ Há ações em fase de planejamento
☐ Há iniciativas em curso
☐ Sim, atendemos o aspecto plenamente

Promoção | IND.2- A cidade conhece quais os setores criativos presentes na cidade e seu impacto na economia local? *

☐ Ainda não
☐ Há ações em fase de planejamento
☐ Há iniciativas em curso
☐ Sim, atendemos o aspecto plenamente

Figura 20: Questionário da avaliação *pocket*

Fonte: *WeCity.cc*

Nessa versão são 7 indicadores: (1) Propósito: a cidade tem uma clara intenção compartilhada de cidade criativa; (2) Promoção: conhece quais os setores criativos presentes na cidade e seu impacto na economia local; (3) a cidade tem uma vida cultural dinâmica e atrativa aos trabalhadores (a cidade conhece quem são os seus trabalhadores criativos); (4) Ambiente: a cidade dispõe de acesso público à internet; (5) a cidade conhece, preserva e valoriza a(s) sua(s) arquitetura(s) icônica(s); (6) Produção criativa: a cidade tem implementado um programa/política de incentivo ao empreendedorismo, e/ou *startup*, e/ou incubadoras; (7) a cidade tem implementado um programa, política de incentivo ou fomento inovação. Para esse grupo de indicadores há 4 (quatro) opções de respostas: (1) ainda não; (2) há ações em fase de planejamento; (3) há iniciativas em curso; (4) sim, atendemos o aspecto plenamente.

Na segunda versão, avaliação simplificada (Figura 21), são 34 indicadores, conforme demonstra o Quadro a seguir.

| DIMENSÕES | INDICADORES |
|---|---|
| Impacto da inovação | 1 Evolução do número de novas empresas instaladas na cidade |
| | 2 Faturamento de empresas com até três anos de atividades |
| | 3 Evolução da arrecadação de ISQN de empresas com menos de 03 anos (inclui Micro Empreendedor Individual) |
| Conectividade, acessibilidade e colaboração | 4 Evolução do número de cidadãos com acesso à internet |
| | 5 % de cobertura de internet pública |
| | 6 Evolução do número de cidadãos engajados em iniciativas colaborativas para temas de interesse coletivo |
| | 7 Evolução do número de iniciativas de mobilização e participação popular |
| Empreendedorismo & inovação | 8 Evolução do número de patentes registradas por empresas situadas na cidade |
| | 9 % do orçamento da cidade investido em atividades criativas |
| | 10 Evolução positiva do número de programas de incentivo a ação empreendedora e à inovação |
| | 11 Evolução do número de iniciativas de promoção da arquitetura icônica |

| | |
|---|---|
| Reocupação de áreas degradadas & Arquitetura icônico | 12 Evolução positiva da receita dos empreendimentos criativos em áreas reocupadas e/ ou designadas |
| | 13 Evolução do número de empreendimentos criativos em áreas reocupadas e/ ou designadas |
| Identidade cultural & Diversidade | 14 Percepção positiva da sociedade sobre a agenda cultural da cidade |
| | 15 Percepção positiva dos trabalhadores criativos sobre a atratividade e distinção da cidade |
| | 16 Percepção positiva da sociedade sobre a identidade cultural |
| Atração, emprego e retenção dos trabalhadores criativos | 17 Evolução positiva do número de trabalhadores criativos |
| | 18 Evolução positiva do tempo médio de emprego dos trabalhadores criativos |
| Infraestrutura e ecossistema para a criatividade | 19 Evolução positiva dos índices de qualidade do ensino |
| | 20 Evolução positiva do índices de crianças frequentando regularmente a escola |
| | 21 Evolução positiva dos índices de qualidade do transporte público |
| | 22 Evolução positiva dos índices de qualidade da saúde |
| | 23 Evolução positiva do IDH da cidade |
| | 24 Evolução positiva dos índices de longevidade na cidade |
| | 25 Evolução positiva do número de empresas incubadas na cidade |
| | 26 Evolução positiva do número de startups instaladas na cidade |
| | 27 Evolução positiva do número de intervenções culturais |
| Mapeamento e fomento dos setores criativos | 28 Evolução positiva do índice de cobertura do mapeamento da indústria criativa da cidade |
| | 29 Evolução positiva do índice de cobertura do mapeamento dos trabalhadores criativos da cidade |
| | 30 Evolução positiva do índice de participação da indústria criativa no PIB da cidade |
| | 31 Evolução positiva do índice de participação na mídia espontânea sobre ações relativas a economia criativa |
| | 32 Evolução positiva do número de iniciativas de disseminação da visão de cidade criativa |
| | 33 Percepção positiva dos atores da <i>Triple Helix</i> sobre a evolução e resultados do programa cidade criativa |
| | 34 Evolução positiva da aplicação assertiva do programa cidade criativa |

Figura 21: Questionário da avaliação simplificada

Fonte: WeCity.cc

A Figura 22 ilustra um excerto do formulário e as opções de respostas: (1) Não sabemos dizer; (2) Evolução negativa no último ano; (3) Evolução positiva no último ano; (4) Evolução positiva nos últimos 03 anos; (5) Evolução positiva nos últimos 03 anos + nosso melhor resultado.

Cidades Criativas | avaliação simplificada

Você está acessando o formulário de autoavaliação de cidades criativas no formato simplificado

*Nome

*Cidade

*UF

*Digite seu email

Impacto da Inovação - IND1. Evolução do número de novas empresas instaladas na cidade

☒ - Select -

- Não sabemos dizer
- Evolução negativa no último ano
- Evolução positiva no último ano
- Evolução positiva nos últimos 03 anos
- Evolução positiva nos últimos 03 anos + nosso melhor resultado

Impacto da Inovação - IND3. Evolução da arrecadação de ISQN de empresas com menos de 03 anos (inclui o Micro Empreendedor Individual)

☐ - Select -

Conectividade, acessibilidade e colaboração - IND4. Evolução do número de cidadãos com acesso à internet

☐ - Select -

Figura 22: Opções de respostas para os indicadores da versão simplificada

Fonte: WeCity.cc

Para a auto-avaliação sugere-se a formação de uma equipe que possua familiaridade com os conceitos de cidades criativas. Em seguida deve-se acessar aos indicadores e selecionar a opção que melhor represente a percepção do grupo. Posteriormente, com base nas respostas, deve-se selecionar e priorizar os indicadores a fim definir um plano de ação. Outra orientação é a repetição da avaliação ao menos uma vez ao ano.

Para a auto-avaliação é necessário preencher os dados de identificação, como: nome, cidade, estado e *e-mail*. O formato de entrega dos resultados da avaliação, na versão *pocket*, é o próprio formulário com as respostas que foram selecionadas, por *e-mail*. Para a versão simplificada não houve retorno da plataforma.

Além dos formulários, o *site* disponibiliza informações em abas, a saber:

- **Sobre nós:** é a página inicial com *links* para os outros conteúdos do *site*.
- **No que acreditamos:** texto curtos sobre a plataforma, valores da proposta e a importância das cidades criativas
- **Podemos colaborar:** avaliação assistida (versão ampliada), avaliação simplificada, avaliação *pocket*.
- **Compartilhe sua ideia:** formulário para envio de iniciativas.
- **Mais:** possui três *links* (comunidade WeCity, comunidade GT POA Resiliente, *Blog* do WeCity). O *blog* não possui conteúdo.

4.1.3. PROGRAMA CIDADES SUSTENTÁVEIS (PCS)

O Programa Cidades Sustentáveis (PCS), disponível em cidadessustentaveis.org.br, foi lançado em 2012 e está em constante aperfeiçoamento. Os responsáveis pela elaboração são a Rede Nossa São

Paulo, Rede Social Brasileira por Cidades Justas e Sustentáveis e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

O PCS é uma plataforma (Figura 23) que foi inspirada nos compromissos de Aalborg (Dinamarca). O compromisso é um pacto político com o desenvolvimento sustentável que foi assinado por mais de 650 municípios, majoritariamente europeus. Os compromissos consideram a participação da comunidade local na tomada de decisões; a economia urbana preservando os recursos naturais; a equidade social; o correto ordenamento do território; a mobilidade urbana; o clima mundial e a conservação da biodiversidade; entre outros aspectos relevantes.

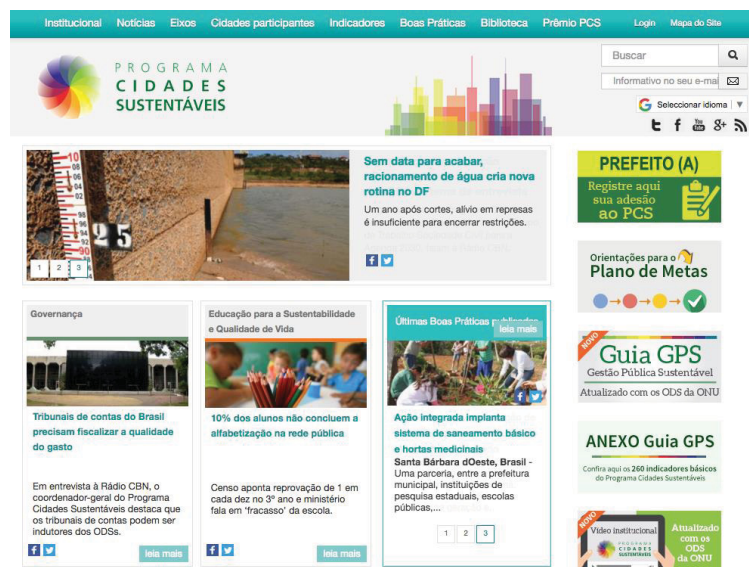


Figura 23: Plataforma Programa Cidades Sustentáveis

Fonte: cidadessustentaveis.org.br

Entretanto, diante das diferenças entre as realidades brasileira e europeia, dois novos eixos temáticos foram acrescentados: “Educação para a Sustentabilidade e Qualidade de Vida” e “Cultura para a Sustentabilidade”. Além disso, pela mesma razão, outras alterações em itens dos compromissos propostos foram realizadas.

A plataforma é uma ferramenta orientada aos municípios brasileiros. As administrações municipais são o nível de governo mais próximo dos cidadãos brasileiros no cotidiano. Para o PCS, esse é um aspecto vantajoso, pois é uma maneira de influenciar comportamentos sociais e individuais no sentido da sustentabilidade, por meio da educação e de campanhas de sensibilização que oferecem aos gestores públicos uma agenda completa de sustentabilidade urbana; também é um conjunto de indicadores que aborda as diferentes áreas da gestão pública em 12 eixos temáticos associados a agenda; e um banco de boas práticas com relatos de casos nacionais e internacionais.

Os municípios ao participarem do PCS devem (1) assumir o compromisso e aceitar as responsabilidades; (2) elaborar políticas públicas para a sustentabilidade; (3) traduzir a perspectiva comum para um futuro sustentável em metas concretas de sustentabilidade e em ações integradas nos níveis locais, regionais e nacional; (4) selecionar prioridades apropriadas às realidades e necessidades locais e regionais, que deverão ter em atenção o respectivo impacto global; (5) promover processos locais e regionais participativos, no sentido de identificar metas específicas e horizontes temporais para monitorar os resultados alcançados.

Para o PCS, ao longo das últimas décadas a formulação de indicadores vem se consolidando como uma importante ferramenta para planejamento e avaliação de políticas públicas. A correta utilização e

leitura de indicadores apresenta vantagens, dentre elas pode-se mencionar o fortalecimento das decisões e a facilidade da participação da sociedade.

A estrutura da plataforma PCS³³ é extensa, composta por eixo temático, o objetivo geral e específico de cada eixo é explicitado, relação de indicadores, fórmulas, cada eixo e indicador é relacionado com as metas da ODS³⁴, observações que correspondem a informações complementares, e fonte que diz respeito as fontes informadas pelos próprios municípios para responder aos indicadores, conforme demonstrado no e Quadro 36 e 33, e no Apêndice 7.

| EIXO TEMÁTICO | OBJETIVO | INDICADORES |
|-------------------------------|--|---|
| Planejamento e Desenho Urbano | Reconhecer o papel estratégico do planejamento e do desenho urbano na abordagem das questões ambientais, sociais, econômicas, culturais e da saúde, para benefício de todos. | Área urbana e rural do município |
| | | Calçadas acessíveis |
| | | Consórcios públicos e Parcerias Público Privadas |
| | | Déficit habitacional |
| | | Edifícios novos e reformados com certificação de sustentabilidade ambiental |
| | | Planejamento integrado entre todas as secretarias |
| | | Plano Diretor participativo |
| | | População residente em aglomerados subnormais |
| | | Propriedade de imóveis |

Quadro 36: Excerto da Plataforma Programa Cidades Sustentáveis composta por eixo temático, objetivo, indicadores
Fonte: cidadessustentaveis.org.br

O Quadro 37 apresenta o excerto do eixo “Economia Local, Dinâmica, Criativa e Sustentável”, a fim de ilustrar a estrutura da PCS, bem como a organização dos elementos conforme mencionado anteriormente.

| Eixo: Economia local, dinâmica, criativa e sustentável |
|---|
| Em conformidade com os novos parâmetros de desenvolvimento da ONU, esse eixo do Programa Cidades Sustentáveis dialoga com os seguintes objetivos da ODS: (2) Fome zero e agricultura sustentável; (7) energia limpa e acessível; (8) trabalho decente e crescimento econômico; (9) indústria, inovação e infraestrutura; (12) consumo e produção responsável |
| Objetivo geral: Apoiar e criar as condições para uma economia local dinâmica e criativa, que garanta o acesso ao emprego sem prejudicar o ambiente. |
| Objetivos específicos: (1) introduzir medidas para estimular e apoiar o emprego local, o trabalho decente, a contratação de aprendizes e a formação de empresas; (2) cooperar com o tecido empresarial local para promover e implementar a responsabilidade social empresarial; (3) Desenvolver e implementar princípios e indicadores de sustentabilidade para as empresas, desde a localização mais apropriada para cada uma, passando por seus processos e produtos, até a sustentabilidade das cadeias produtivas que integram; (4) promover o mercado de produções criativas locais; (5) Implementar o turismo local sustentável. |

³³ A revisão dos indicadores foi refeita em janeiro de 2018. No entanto, o quadro disponibilizado no Apêndice 7 restringe-se apenas a apresentação dos eixos temáticos, objetivo geral e indicadores. Embora as fórmulas do PCS tenham sido utilizadas como referência para a proposição da plataforma, a qual a presente tese tem como objetivo, as fórmulas não foram apresentadas devido a extensão do PCS, conforme é apresentado neste tópico.

³⁴ Os objetivos da ODS são 17 objetivos, a saber: (1) erradicação da pobreza; (2) fome zero e agricultura sustentável; (3) saúde e bem-estar; (4) educação de qualidade; (5) igualdade de gênero; (6) água potável e saneamento; (7) energia limpa e acessível; (8) trabalho decente e crescimento econômico; (9) indústria, inovação e infraestrutura; (10) redução das desigualdades; (11) cidades e comunidades sustentáveis; (12) consumo e produção responsáveis; (13) ação contra mudança global do clima; (14) vida na água; (15) vida terrestre; (16) paz, justiça e instituições eficazes; (17) parcerias e meios de implementação.

| Indicador | Descrição | Fórmula | Meta ODS | Observações |
|---|--|--|--|--|
| Acesso ao crédito para pequenos empresários | Existência de acesso a serviços de financiamento e crédito para pequenos empresários | No município há acesso a serviços de financiamento e crédito para pequenos empresários? Quais são? | Meta 9.3: aumentar o acesso das pequenas indústrias e outras empresas, particularmente em países em desenvolvimento, aos serviços financeiros, incluindo crédito acessível e sua integração em cadeias de valor e mercado (Indústria, inovação e infraestrutura (ODS 9) – ONU) | Não há |
| Aprendizes contratados no município | Percentual de aprendizes contratados no município sobre o total estipulado pela lei. | $\frac{\text{Número de aprendizes contratados}}{\text{Total de vagas estipuladas pela lei para aprendizes}} \times 10$ | Meta 8.6: até 2020, reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação. (Trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8) – ONU) | Lei do Aprendiz (Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000) |

Quadro 37: Excerto da Plataforma Programa Cidades Sustentáveis composta por eixo temático, objetivo geral e específico, indicadores, descrição, fórmula, meta ODS, observações

Fonte: cidadessustentaveis.org.br

Como mostrado no Quadro 37, a plataforma contempla muitos elementos. A respeito dos objetivos específicos de cada eixo temático, pode-se dizer que os mesmos se assemelham a diretrizes generalistas e podem auxiliar os gestores públicos a alcançarem tais metas.

Os indicadores podem ser classificados pela área temática da realidade social a que se refere, como por exemplo indicadores de saúde, educacionais, de trabalho e renda, demográficos etc. Outra forma de classificação dos indicadores são em analíticos, sintéticos e de desempenho. Os primeiros correspondem aos indicadores que têm a função de analisar questões sociais e são muito utilizados pela gestão pública na fase de diagnóstico da realidade local, como por exemplo: taxa de evasão escolar ou de mortalidade infantil (PCS, 2016).

Os indicadores sintéticos, por sua vez, utilizam de uma série de medidas de indicadores analíticos para sintetizar a realidade econômica e ou social em uma mesma medida, como por exemplo o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) ou o Produto Interno Bruto (PIB). Por fim, os indicadores de desempenho que indicam o quanto o objetivo foi alcançado. Esse indicador é utilizado para as avaliações de desempenho da gestão pública em consonância com o plano de metas proposto para o município. Desse modo, é possível avaliar a evolução ou a conclusão de determinada meta (PCS, 2016).

De acordo com PCS (2016), é fundamental a qualidade do registro primário das informações municipais para que os indicadores sejam confiáveis. Isso inclui as devidas orientações e normatização em todas as etapas de notação, registro e armazenamento dos dados e informações. Para tanto, o PCS orienta que as secretarias municipais de meio ambiente, saúde, transporte, educação, cultura, esportes, planejamento, serviços, dentre outras se responsabilizem pelos construtores dos indicadores relacionados a sua área de atuação.

Outra orientação dada pelo PCS (2016) diz respeito aos indicadores que não são elaborados no âmbito municipal. Para esses indicadores, sugere-se o pedido de informações aos órgãos estaduais e federais responsáveis, a saber:

Órgãos Nacionais:

- **IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística** (www.ibge.gov.br): indicadores sociais (renda, população, analfabetismo e alfabetização, desemprego etc.) e bens naturais (abastecimento público de água potável, rede de esgoto, informações topográficas etc.). Outras pesquisas desenvolvidas pelo IBGE que podem auxiliar o monitoramento de dados e indicadores: Pesquisa Nacional de Assistência Médico-Sanitária (AMS), Pesquisa de Informações Básicas Municipais (Munic), Pesquisa Nacional de Saneamento Básico (PNSB), Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD).
- **Comitê Gestor da Internet – ligado ao Ministério das Comunicações e ao Ministério de Ciências e Tecnologia** (<http://www.cgi.br/>): indicadores de tecnologia (domicílios com acesso à internet).
- **Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira** (www.inep.gov.br): indicadores de educação (índice de desenvolvimento da educação básica, exame nacional do ensino médio, taxa de analfabetismo, matrículas em curso superior, ensino superior concluído).
- **Instituto Nacional de Meteorologia** (www.inmet.gov.br): Indicadores de variáveis meteorológicas.
- **Datasus – Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde** (www.datasus.gov.br): Indicadores de saúde (nascidos vivos, doenças epidemiológicas) e equidade (agressão a crianças e adolescentes).
- **Secretaria do Tesouro Nacional** (www.stn.fazenda.gov.br): transferências de recursos, execução orçamentária, receitas e despesas municipais.
- **Ministério das Cidades** (www.cidades.gov.br): indicadores urbanos e de saneamento e déficit habitacional.
- **Ministério da Previdência Social** (www.mpas.gov.br): benefícios e auxílios concedidos, contribuintes, acidentes de trabalho.
- **Ministério do Desenvolvimento Social** (www.mds.gov.br): indicadores de pobreza e indigência e acesso aos programas de transferência de renda.
- **Ministério do Trabalho** (www.mte.gov.br): estatísticas mensais do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados e Relação Anual de Informações Sociais.

Órgãos Estaduais:

- **Companhias Estaduais de Saneamento:** indicadores ambientais (perda de água tratada, rede de esgoto sem tratamento, consumo total de água).
- **Empresas concessionárias de distribuição de energia no estado:** indicadores de economia local e consumo (eficiência energética, consumo total de eletricidade per capita).
- **Secretarias estaduais de todas as áreas** (e.g. Secretaria Estadual de Segurança Pública, para avaliar indicadores de violência, equidade e justiça social (homicídios, roubos); Secretaria Estadual de Educação, para avaliar indicadores de educação (acesso à internet nas escolas, escolas públicas com esporte educacional, jovens com ensino médio concluído).
- **Fundações de pesquisa vinculadas ao governo** que sejam referenciadas e tenham credibilidade.
- **Órgãos estaduais de estatística:** pelo *site* da Associação Nacional das Instituições de Planejamento, Pesquisa e Estatística pode-se acessar os órgãos estaduais e as informações dos mesmos (www.anipes.org.br).

No tocante da meta da ODS, nem todos os indicadores estão relacionados as metas. Também, há para alguns indicadores um campo denominado observação. Nele são expostos conteúdos ou informações relevantes ao indicador em questão, como por exemplo leis.

A plataforma é utilizada por prefeituras ou partidos políticos a partir da assinatura da carta-compromisso. Desse modo, o responsável recebe a senha de acesso ao sistema. O PCS disponibiliza um Guia de uso do sistema de indicadores para a construção de observatórios que contém informações a respeito da importância dos indicadores para a administração municipal, assim como para a fiscalização e controle social das políticas públicas, e como fonte de informação e conhecimento da realidade local. Também aborda questões relacionadas ao acesso ao *site* PCS para a inclusão dos dados, a estrutura do sistema com as fórmulas utilizadas e a finalidade das variáveis que compõem os indicadores, assim como a possibilidade de cadastrar novas variáveis e novos indicadores, conforme a necessidade de cada município. Desse modo, nota-se a flexibilidade da plataforma.

Os dados das cidades são disponibilizados em formato aberto. A organização é feita pela relação de estados e cidades participantes. Toma-se como exemplo a cidade de Curitiba. Ao selecionar a cidade tem-se as seguintes informações: cidade, estado, país, população total do município, IDH, documentos (carta-compromisso, relatório de prestação de contas, plano de metas), imagem da cidade, resumo da cidade (Figura 24).

Indicadores Curitiba Dados abertos Ir para indicadores da gestão 2013-2016 Acessos

PROGRAMA CIDADES SUSTENTÁVEIS

Curitiba, PR

Cidade sem imagem!

Cidade: Curitiba
Estado: Paraná
País: Brasil
População total do município: 1.908.359 habitantes (2016)
Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) Municipal: 0,823 (2010)
Documentos
 Carta compromisso (não disponível)
 Relatório de prestação de contas (não disponível)
 Plano de Metas (não disponível)

Curitiba é a capital do Paraná, um dos três Estados que compõem a Região Sul do Brasil. Sua fundação oficial data de 29 de março de 1693, quando foi criada a Câmara. A capital do Estado do Paraná, formada num altiplano 934 metros acima do nível do mar, carente de marcos de paisagem oferecidos pela natureza, acabou criando suas principais referências pela ciência e pela mão humana. Curitiba enfrenta agora o desafio de grande metrópole, onde a questão urbana é repensada sob o enfoque humanista de que a cidade é primordialmente de quem nela vive. Seu povo, um admirável cadinho que reuniu estrangeiros de todas as partes do mundo e brasileiros de todos os cantos, ensina no dia-a-dia a arte do encontro e da

Mapa Satélite

Curitiba

Google

Figura 24: Dados da cidade escolhida na Plataforma Programa Cidades Sustentáveis
 Fonte: cidadessustentaveis.org.br

Os indicadores são separados por eixo, pode-se selecionar um eixo e comparar os dados de cada ano (Figura 25).

Indicadores separados por eixos

| | 2002-2005 | 2006-2009 | 2010-2013 | 2014-2017 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ação Local para a Saúde | | | | |
| Bens Naturais Comuns | | | | |
| Consumo Responsável e Opções de Estilo de Vida | | | | |
| Cultura para a sustentabilidade | | | | |
| Do Local para o Global | | | | |
| Economia Local, Dinâmica, Criativa e Sustentável | | | | |

| | Autor | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|-------|------|------|-------|------|
| Acesso ao crédito para pequenos empresários | | - | - | ✓ | - |
| Aprendizes contratados no município | | - | - | 42,14 | - |
| Capacitação profissional e incentivo ao primeiro emprego | | - | - | ✓ | - |

Figura 25: Indicadores separados por eixo e dados por ano na Plataforma Programa Cidades Sustentáveis
 Fonte: cidadessustentaveis.org.br

Outra maneira de observar os dados de uma cidade é pela evolução do indicador em números e gráfico, assim como comparar os dados com outros municípios. Toma-se como exemplo a cidade de Ipatinga, do estado de Minas Gerais, no eixo “cultura para a sustentabilidade”, o indicador “acervo de livros infanto-juvenis”. Pode-se observar a série histórica entre os anos de 2006 a 2016 em tabela e gráfico. Além disso, é possível comparar os municípios de Entre Rios do Oeste, Ipatinga e Marilândia, entre os anos de 2014 a 2016 (Figura 26), por exemplo.

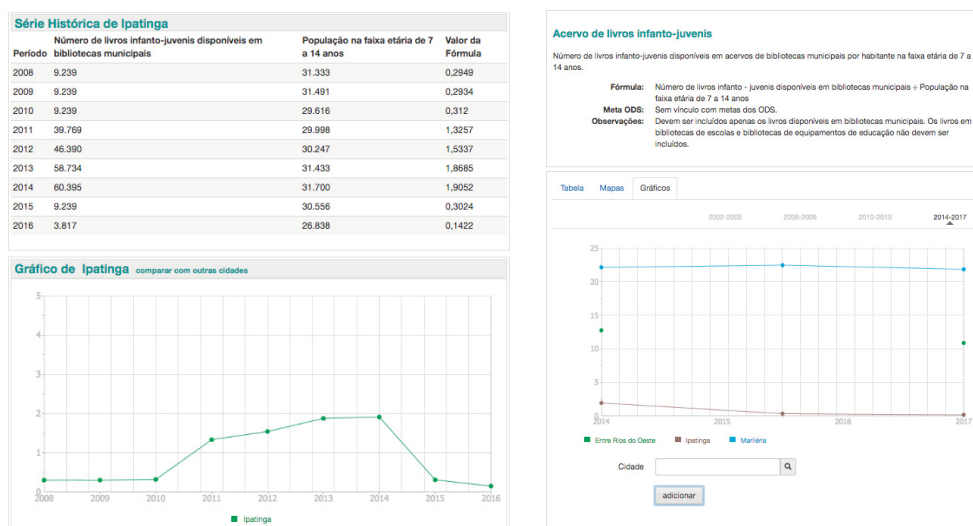


Figura 26: Plataforma Programa Cidades Sustentáveis
Fonte: cidadessustentaveis.org.br

Em 2017, o PCS lançou quatro novas ferramentas voltadas ao aprimoramento dos instrumentos de gestão pública, direcionado para a administração pública e para a sociedade civil, são elas:

- **Guia orientador para a construção de Mapas da Desigualdade:** tem o intuito de auxiliar na redução da desigualdade nas cidades do Brasil a partir de um passo a passo para a elaboração de um diagnóstico. A partir desse levantamento, implementar políticas públicas que contribuam para a superação da desigualdade.
- **Guia de Gestão Pública Sustentável:** foi em 2017 que os indicadores do PCS foram correlacionados com os objetivos da ODS-ONU. Esse material também apresenta orientações para a elaboração do Plano de Metas com as prioridades de governo, metas qualitativas e quantitativas, prazos e compromissos que as prefeituras que assinaram a carta-compromisso devem entregar ao PCS.
- **Guia de ação local para o Clima:** tem o objetivo de auxiliar gestores públicos na execução e revisão de ações relacionadas as mudanças climáticas.
- **Acesso à Justiça no Brasil – Índice de Fragilidade dos municípios:** é um documento que sistematiza dados existentes sobre o tema e propõe um índice para medir o nível de acesso à justiça em cidades brasileiras.

Como pode ser observado, o PCS é extenso e complexo, devido a quantidade de informações e recursos ofertados. Por meio do *site* é possível ter acesso as seguintes informações:

- **Institucional:** apresenta os seguintes *links*: apresentação que aborda a contextualização, objetivos de desenvolvimento sustentável, o PCS e os objetivos da ODS. Também possui *links* específicos que descrevem o programa, a plataforma, indicadores, histórico, material de divulgação. Outros *links* que compõem essa aba são: realizadores, apoio, apoio de mídia, parceiros nacionais e internacionais e patrocinadores.

- **Notícias:** destinada as últimas notícias do portal PCS. A partir do uso de filtros (procurar por, relacionada ao eixo, data inicial, data final) é possível realizar buscas específicas.
- **Eixos:** são apresentados os eixos da plataforma e o objetivo geral. Ao clicar em um dos eixos o usuário é direcionado para uma outra tela com o nome do eixo escolhido, o objetivo geral e os objetivos específicos correspondentes ao eixo selecionado.
- **Cidades participantes:** o mapa apresenta a lista dos prefeitos eleitos na última eleição (2016) e partidos políticos que assinaram a carta-compromisso do PCS. É possível realizar buscas utilizando os filtros: estado, cidade, partido político.
- **Indicadores:** são apresentas as opções de indicadores por eixo ou “todos os indicadores”. Nessa aba também é possível selecionar os dados pela escolha do estado e das cidades.
- **Boas práticas:** o PCS disponibiliza casos e referências nacionais e internacionais de excelência para a melhora dos indicadores. O objetivo das boas práticas é inspirar ações de gestores públicos, empresas e outras instituições para a construção de cidades mais justas e sustentáveis. Desse modo, tem-se um banco de dados a partir de pesquisas que demonstram práticas que já apresentam resultados no âmbito da sustentabilidade urbana. O usuário também pode utilizar de filtros para realizar as buscas: pesquisar por, eixo, continente, país, cidade, população.
- **Biblioteca:** são documentos organizados por data (dia, mês, ano); nome do documento, com *link* para acesso (documento em formato pdf ou *link* para o *site*); alguns apresentam uma descrição sucinta, identificação do idioma do documento; e o realizador que refere-se ao autor.
- **Prêmio PSC:** o PCS promove uma premiação com o objetivo de reconhecer políticas inovadoras e bem-sucedidas nas cidades brasileiras que demonstram resultados concretos, baseados em indicadores de diversas áreas da administração.
- **Login:** área de acesso ao sistema pelo usuário com *login* e senha, recuperar senha.
- **Mapa do site:** apresenta a arquitetura de informação do *site*.

4.1.4. Cities in Motion Index (CIMI)

A *Cities in Motion Index* (CIMI), disponível em citiesinmotion.iese.edu/indicecim/?lang=en, é uma plataforma lançada juntamente com o Centro de Globalização e Estratégia e o Departamento de Estratégia da *IESE Business School* (Figura 27). A iniciativa conta com uma rede global de especialistas em cidades, empresas privadas e governos. O objetivo é promover mudanças a nível local e desenvolver ideias e ferramentas inovadoras que elevem as cidades a patamares mais sustentáveis e inteligentes, considerando quatro fatores principais: ecossistema sustentável; atividades inovadoras; equidade cidadã e territórios conectados.



Figura 27: Plataforma IESE *Cities in Motion Index*
 Fonte: citiesinmotion.iese.edu/indicecim/?lang=en

As informações disponíveis são organizadas com base no mapa mundi. A primeira escolha é o país e, posteriormente, a cidade. Sobre os dados das cidades, o desempenho está organizado em três formatos: tabela, gráfico pizza e gráfico radar (Figura 28).

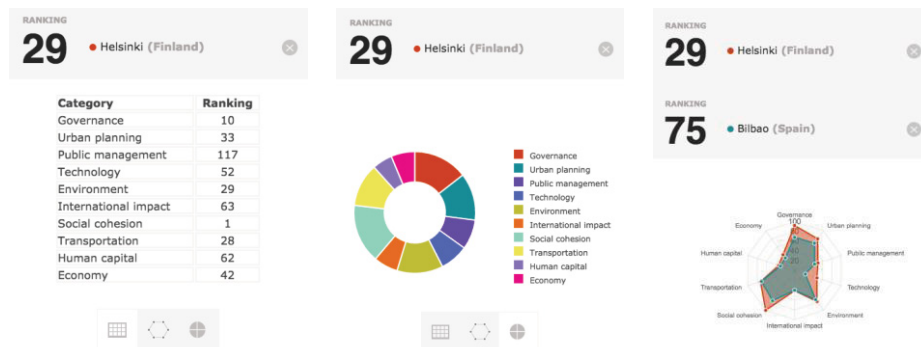


Figura 28: Gráficos de desempenho das cidades da Plataforma IESE *Cities in Motion Index*
 Fonte: citiesinmotion.iese.edu/indicecim/?lang=en

Como pode ser observado, a tabela traz a categoria e o posicionamento no *ranking*. No gráfico do tipo pizza é possível visualizar as áreas com melhor desempenho. Por fim, o gráfico radar apresenta o desempenho individual, que também pode ser comparado a outra cidade.

A metodologia de trabalho é composta pelas seguintes etapas: diagnóstico da situação; desenvolvimento de uma estratégia e sua implementação. Para a realização do diagnóstico dez dimensões são avaliadas: (1) Capital Humano; (2) Coesão Social; (3) Economia; (4) Gestão Pública; (5) Governança; (6) Meio Ambiente; (7) Mobilidade e transporte; (8) Planejamento Urbano; (9) Alcance Internacional; (10) Tecnologia. O Quadro 38 representa apenas um excerto dos componentes da plataforma:

| DIMENSÃO | INDICADORES | DESCRIÇÃO/UNIDADE DE MEDIDA | FONTE |
|-------------------|------------------------|--|-----------------|
| 1. Capital humano | 1. Ensino superior | Proporção da população com ensino secundário e superior | Euromonitor |
| | 2. Escolas de negócios | Número de escolas de negócios (as 100 primeiras colocadas) | Financial Times |

| | | |
|--|--|---------------------|
| 3. Intercâmbio de estudantes de nível superior | Número de estudantes | UNESCO |
| 4. Número de universidades | Número de universidades | QS Top Universities |
| 5. Museus | Número de museus por cidade | 2thinknow |
| 6. Galerias de arte | Número de galerias de arte por cidade | 2thinknow |
| 7. Despesas de lazer e recreação | Despesas de lazer e recreação. Expresso em milhões de dólares americanos, com base nos preços de 2014. | Euromonitor |

Quadro 38: Excerto da Plataforma *Cities in Motion Index* composta por dimensão, indicadores, descrição/unidade de medida, fonte

Fonte: citiesinmotion.iese.edu/indicecim/?lang=en

Um relatório apresenta as dez dimensões selecionadas para descrever a situação das cidades em termos de sustentabilidade e qualidade de vida dos habitantes. Também são apresentados os indicadores de cada dimensão, bem como a fonte para a busca dos dados disponíveis (Apêndice 8).

Os indicadores recebem tratamento estatístico. Para o cálculo do CIMI, utiliza-se a técnica DP2, e os detalhes sobre a metodologia estão disponíveis em um documento complementar denominado “Metodologia e Modelagem”, publicado em 2014.

O relatório apresenta, de acordo com a Figura 29, o *ranking* das 181 cidades analisadas. O *ranking* CIMI, considera o valor do índice e as cidades agrupadas de acordo com o seu desempenho, medido pelo valor do indicador sintético. As cidades com alto desempenho (H) são consideradas como aquelas com índice superior a 90; relativamente alto (RH), entre 60 e 90; média (A), entre 45 e 60; e baixa (L), abaixo de 45.

| Ranking | City | Performance | CIMI | Ranking | City | Performance | CIMI |
|---------|------------------------------|-------------|--------|---------|---------------------------------|-------------|-------|
| 1 | New York City, United States | H | 100,00 | 62 | Lisbon, Portugal | RH | 70,37 |
| 2 | London, United Kingdom | H | 99,65 | 63 | Linz, Austria | RH | 70,11 |
| 3 | Paris, France | H | 92,89 | 64 | Taipei, Taiwan | RH | 69,94 |
| 4 | San Francisco, United States | H | 92,41 | 65 | Dubai, United Arab Emirates | RH | 69,39 |
| 5 | Boston, United States | H | 91,68 | 66 | Abu Dhabi, United Arab Emirates | RH | 69,32 |
| 6 | Amsterdam, Netherlands | H | 90,32 | 67 | Seville, Spain | RH | 69,14 |
| 7 | Chicago, United States | H | 90,23 | 68 | Budapest, Hungary | RH | 69,03 |
| 8 | Seoul, South Korea | RH | 89,60 | 69 | Bilbao, Spain | RH | 68,84 |
| 9 | Geneva, Switzerland | RH | 87,44 | 70 | Rotterdam, Netherlands | RH | 68,84 |
| 10 | Sydney, Australia | RH | 86,06 | 71 | Leeds, United Kingdom | RH | 68,57 |

Figura 29: *Ranking* das cidades da Plataforma IESE *Cities in Motion Index*

Fonte: citiesinmotion.iese.edu/indicecim/?lang=en

O relatório também apresenta o *ranking* CIMI por dimensão. Além disso, a evolução das 100 primeiras cidades é comparada com base nos três últimos anos (Figura 30).

| City | 2013 | 2014 | 2015 | 2013-2014 | 2014-2015 |
|------------------------------|------|------|------|-----------|-----------|
| New York City, United States | 1 | 2 | 1 | ↓ -1 | ↑ 1 |
| London, United Kingdom | 2 | 1 | 2 | ↑ 1 | ↓ -1 |
| Paris, France | 3 | 3 | 3 | → 0 | → 0 |
| San Francisco, United States | 5 | 5 | 4 | → 0 | ↑ 1 |
| Boston, United States | 4 | 4 | 5 | → 0 | ↓ -1 |
| Amsterdam, Netherlands | 7 | 7 | 6 | → 0 | ↑ 1 |
| Chicago, United States | 6 | 6 | 7 | → 0 | ↓ -1 |
| Seoul, South Korea | 9 | 9 | 8 | → 0 | ↑ 1 |
| Geneva, Switzerland | 12 | 10 | 9 | ↑ 2 | ↑ 1 |
| Sydney, Australia | 11 | 11 | 10 | → 0 | ↑ 1 |

Figura 30: Comparação da evolução das cidades da Plataforma *Cities in Motion Index* por ano

Fonte: citiesinmotion.iese.edu/indicecim/?lang=en

Outras classificações são propostas para as cidades no relatório. A primeira refere-se a avaliação de tendências de crescimento e o potencial das cidades (Figura 31). O eixo horizontal corresponde a posição atual de cada cidade no índice CIMI e o eixo vertical refere-se a tendência. A tendência é calculada com base nos *rankings* de 2013 a 2015. O posicionamento da cidade no gráfico pressupõe que as cidades que estão posicionadas na parte superior ganharam posição e as que estão abaixo perderam. As cidades ao centro são aquelas que não sofreram alterações significativas de posicionamento nos anos analisados.

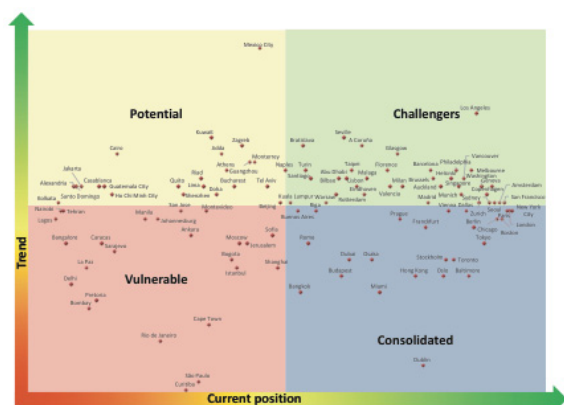


Figura 31: Classificação por tendência de crescimento e potencial das cidades da Plataforma *Cities in Motion Index*
Fonte: citiesinmotion.iese.edu/indicecim/?lang=en

Como pode ser observado na Figura 31, o gráfico é dividido em quatro quadrantes: (1) consolidada (quadrante inferior direito): inclui cidades que têm uma posição média ou alta, mas mantiveram a posição ao longo do período; (2) desafiadoras (quadrante superior direito): é constituído por cidades que melhoram suas posições no índice, passando para área média a alta; (3) potencial (quadrante superior esquerdo): é composto pelas cidades que, apesar da posição atual, estão na área média a baixa do índice e estão evoluindo a uma velocidade ótima; (4) vulneráveis (quadrante inferior esquerdo): inclui as cidades que estão evoluindo a um ritmo lento comparado ao restante, e estão na posição média a baixa da classificação.

Outro gráfico também foi desenvolvido com o objetivo de entender o quanto as cidades se desenvolveram e como fizeram. Para tanto, a variação das diferentes dimensões é calculada (Figura 32). As cidades na parte inferior do gráfico possuem posição semelhante em todas as dimensões, e, portanto, mostram uma distribuição mais homogênea. As cidades ao topo se destacaram em uma ou mais dimensões, mas em outras estão em uma posição relativamente baixa.

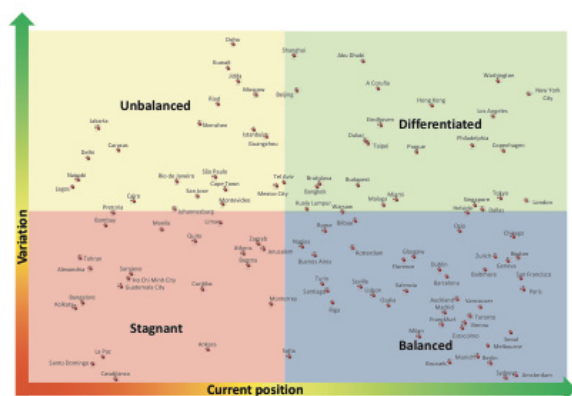


Figura 32: Classificação por quadrante de desenvolvimento e estratégia das cidades da Plataforma *Cities in Motion Index* por ano
Fonte: citiesinmotion.iese.edu/indicecim/?lang=en

Desse modo, tem-se a cidades (1) equilibradas (quadrante inferior esquerdo): constituído por cidades que estão na parte superior e média do quadrante e têm valores relativamente altos em todas as dimensões; (2) diferenciadas (quadrante superior direito): são as cidades que estão bem posicionadas no *ranking* e com bom desempenho em várias dimensões, porém em outras dimensões o posicionamento é abaixo; (3) desequilibradas (quadrante superior direito): são aquelas cidades que estão no final do *ranking*, mas destacam-se em uma dimensão; (4) estagnadas (quadrante inferior direito): são cidades que possuem desempenho ruim em quase todas as dimensões.

4.1.5. THE CULTURAL AND CREATIVE CITIES MONITOR ³⁵ (CCCM)

A Comissão Europeia (CE) lançou em julho de 2017 o *The Cultural and Creative Cities Monitor* CCCM, em português: Monitor de Cidades Culturais e Criativas), disponível em composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/. O CCCM é uma ferramenta que busca monitorar e avaliar o desempenho das cidades europeias, assim como promover o intercâmbio mútuo e a aprendizagem para impulsionar o desenvolvimento liderado pela cultura (Figura 33).



Figura 33: Plataforma *The Cultural and Creative Cities Monitor* (CCCM)

Fonte: composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/

Essa iniciativa faz parte da “Agenda Europeia para a Cultura em um Mundo Globalizado”, que teve início em 2007, a qual a cultura assumiu um lugar importante na formulação de políticas da União Europeia. Para a CE, o mapeamento dos recursos culturais e criativos, bem como a mensuração do valor e impacto de forma sistemática e comparável em toda Europa era um grande desafio. Nesse sentido, é que se desenvolveu o CCCM com o objetivo de definir e estabelecer métricas compartilhadas, particularmente no âmbito das cidades. Além disso, a plataforma utiliza dados quantitativos e qualitativos que permitem a comparação entre as cidades nas áreas de cultura e criatividade; e garantem a representatividade dos resultados.

Também destina-se a auxiliar decisores políticos nacionais, regionais e municipais a identificar pontos fortes e oportunidades locais. Para os pesquisadores, entende-se que o conjunto de dados comparáveis deverá gerar novas questões e informações sobre o papel da cultura e criatividade no bem-estar social e econômico das cidades.

Sobre as informações quantitativas, tem-se 29 indicadores distribuídos em três aspectos da vitalidade cultural, social e econômica, em nove dimensões:

- **Vibração cultural:** (1) Locais e instalações culturais; (2) Participação cultural e atratividade.

³⁵ Essa ferramenta foi identificado pela pesquisadora em dezembro de 2017, ao refazer a pesquisa de similares.

• **Economia Criativa:** (3) Trabalhadores criativos e baseados no conhecimento; (4) Propriedade intelectual e inovações; (5) Novos trabalhos em setores criativos.

• **Ambiente habilitador:** (6) Capital humano e educação; (7) Abertura, tolerância e confiança; (8) Acessibilidade local e internacional; (9) Governança e regulamentos.

O Quadro 39 apresenta um excerto dos componentes da plataforma CCCM e o Apêndice 9 explicita por completo os sub-índices, dimensões, indicadores, descritores e cálculo.

| SUB-ÍNDICE | DIMENSÃO | INDICADOR | DESCRIPTOR | CÁLCULO* |
|----------------------|--|---|---|---|
| 2. Economia Criativa | 2.1 Trabalhadores criativos e baseados no conhecimento | 10. Empregos em artes, cultura e entretenimento | Número de empregos nas atividades artísticas, culturais e de entretenimento, como artes cênicas, museus e bibliotecas | valor mínimo (pontuação 0) é: 5.827 e o valor máximo (pontuação 100) é: 74.660 |
| | | 11. Empregos em mídia e comunicação | Número de empregos em atividades relacionadas a mídia e comunicação, como publicação de livros e música, produção cinematográfica e TV | valor mínimo (pontuação 0) é: 2.618 e o valor máximo (pontuação 100) é: 94,3900 |
| | | 12. Empregos em outros setores criativos | Número de empregos em atividades profissionais, científicas e técnicas, administrativas e de suporte, tais como arquitetura, publicidade, design e atividades fotográfica | valor mínimo (pontuação 0) é: 60 e o valor máximo (pontuação 100) é: 255,108 |

Quadro 39: Excerto da Plataforma *The Cultural and Creative Cities Monitor* composta por sub-índice, dimensão, indicadores, descritor e cálculo

Fonte: citiesinmotion.iese.edu/indicecim/?lang=en

A “vibração cultural” mede o “pulso” cultural de uma cidade em termos de infraestrutura cultural e participação na cultura. A “economia criativa” capta como os setores culturais e criativos contribuem para o emprego, a criação de emprego e a capacidade de inovação de uma cidade. Por fim, o “ambiente habilitador” identifica ativos tangíveis e intangíveis que ajudam a cidade a atrair talentos criativos e estimular o engajamento cultural (CCCM, 2017).

Portanto, os dados quantitativos combinam estatísticas oficiais e dados qualitativos da *web*. A respeito dos componentes qualitativos, esses incluem fatos e manifestações importantes dos recursos culturais e criativos das cidades para ilustrar e complementar a evidência qualitativa. Desse modo abordam características que vão desde os principais *sites* culturais, instituições artísticas ou eventos ao vivo até o desenvolvimento de estratégias políticas e infraestrutura, como por exemplo fundos, incentivos fiscais, incubadoras criativas, fab labs. Esses aspectos demonstram o compromisso de uma cidade em apoiar a cultura e a criatividade (CCCM, 2017).

A plataforma apresenta, dentre os resultados oferecidos, o *ranking* das cidades (Figura 34).

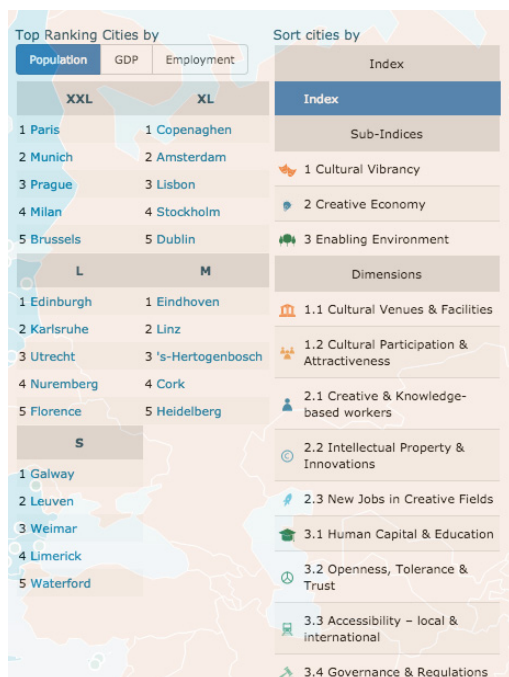


Figura 34: Ranking The Cultural and Creative Cities Monitor (MCCC)

Fonte: <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/>

Os indicadores são classificados por grupo populacional, grupo do PIB, grupo de emprego. O grupo populacional é dividido em: (1) XXL (1 milhão de habitantes), (2) XL (entre 500 mil e 1 milhão de habitantes), (3) L (entre 250 mil e 500 mil habitantes), (4) M (entre 100 mil e 250 mil habitantes), (5) S (entre 50 mil e 100 mil habitantes). O grupo do PIB apresenta os seguintes agrupamentos: (1) > € 30,000, (2) € 25,000-30,000, (3) € 20,000-25,000, (4) < 15,000 €. O grupo de emprego é dividido em: (1) > 77%, (2) 73%-77%, (3) 68%-73%, (4) 63%-68%, (5) <63%.

A primeira edição (2017) do CCCM englobou 168 cidades, em 28 países da União Europeia, mais a Noruega e a Suíça, sendo (CCCM, 2017):

- 93 cidades que foram ou serão Capitais Europeias da Cultura (EcoCs) até 2019, ou que foram selecionadas para se tornar uma EcoCs até 2011;
- 22 cidades criativas a UNESCO, excluindo a sobreposição com o EcoC;
- 53 cidades que hospedam ao menos dois festivais culturais internacionais regulares que ocorrem até pelo menos 2015;
- A plataforma CCCM avaliou todas as capitais da UE, Noruega e Suíça.

Com o objetivo de ilustrar os resultados apresentados pela plataforma CCCM, tem-se como exemplo a cidade de Saint-Etienne, na França. A Figura 35 mostra a classificação da cidade em relação aos grupos: populacional (grupo 3: L – entre 250 mil a 500 mil habitantes), PIB (grupo 4: €15,000-20,000) e emprego (grupo 4: 63%-68%)



Figura 35: Exemplo dos resultados da Plataforma MCCC

Fonte: composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/

Também são apresentadas algumas informações sobre as cidades. No caso de Saint-Etienne as informações traçam um perfil acerca dos ciclos econômicos, os desafios urbanos por ser a segunda cidade da região Rhône-Alpes com maior área metropolitana.

O início da década de 1970 foi marcado pela definição de estratégias que integram o design como ferramenta estrutural para o desenvolvimento econômico, social e cultural. O objetivo geral dessas estratégias é projetar a cidade como território inovador e atraente, com ambiente e vida estimulante e de alta qualidade.

Em 2005, a *Cité du Design* foi lançada oficialmente para promover o design para mudanças e dinamismo econômico. Uma área de uma antiga fábrica (*Manufacture D'armes*), que costumava ser uma zona militar fechada, passou a hospedar um espaço criativo. Nesse mesmo ano, cerca de 300 projetos de P&D foram apoiados para regenerar o tecido econômico da cidade através do design.

Em 2010, Saint-Etienne tornou-se Cidade Criativa do Design pela UNESCO, sendo a primeira cidade francesa e a segunda europeia. A Figura 36 apresenta o desempenho por dimensão e indicador da cidade em gráficos do tipo barras.

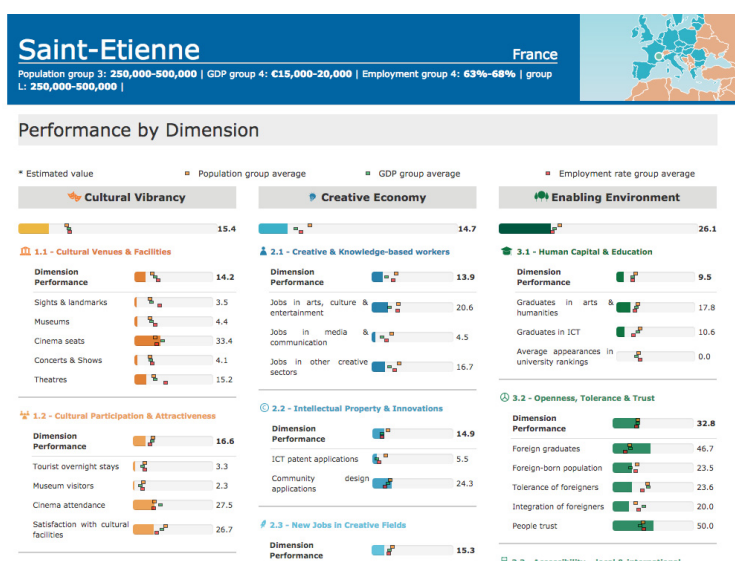


Figura 36: Desempenho de Saint-Etienne na Plataforma CCCM

Fonte: composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/

O desempenho da cidade também é demonstrado no gráfico radar (Figura 37) que ao passar o *mouse* é possível verificar a pontuação da cidade; população, emprego e PIB.

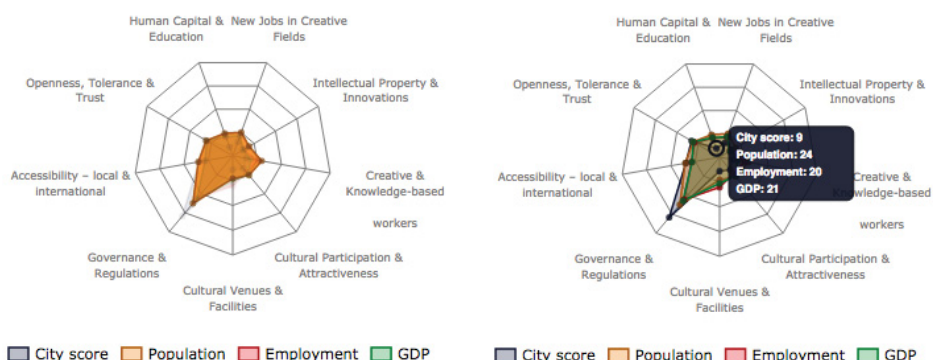


Figura 37: Gráficos radar de desempenho de Saint-Etienne na Plataforma MCCC
Fonte: composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/

Também há outro gráfico de desempenho, porém esse permite comparar o posicionamento da cidade em relação a outras cidades pesquisadas (do total de 168 cidades monitoradas) a partir de critérios: PIB, população e emprego (Figura 38).

Overall Performance

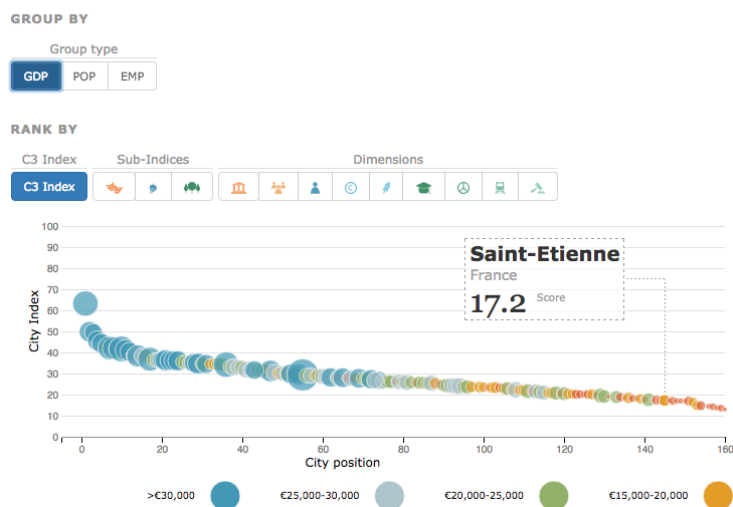


Figura 38: Gráfico de desempenho por grupo (PIB, população, emprego) de Saint-Etienne na Plataforma MCCC
Fonte: composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/

Outra possibilidade de comparação é o desempenho entre cidades. A Figura 39 demonstra uma comparação de desempenho das dimensões e indicadores entre Saint-Étienne, Bilbao e Helsink (ambas as cidades são cidades criativas do design pela UNESCO).

| | Saint-Etienne | Bilbao | Helsinki |
|--|---------------|---------|----------|
| Index | -- | -- | -- |
| CV - Cultural Vibrancy | -- | -- | -- |
| D1 - Cultural Venues & Facilities | -- | -- | -- |
| I1 - Sights & landmarks | 11 | 38 | 85 |
| I2 - Museums | 9 | 13 | 61 |
| I3 - Cinema seats | 7894 | 4887 | 7469 |
| I4 - Concerts & Shows | 3 | 10 | 16 |
| I5 - Theatres | 7 | 5 | 11 |
| D2 - Cultural Participation & Attractiveness | -- | -- | -- |
| I6 - Tourist overnight stays | 521891 | 1522153 | 3308386 |
| I7 - Museum visitors | 177794 | 1343165 | 1487816 |
| I8 - Cinema attendance | 1415107 | 926099 | 2192581 |
| I9 - Satisfaction with cultural facilities | 31 | 52 | 56 |
| CE - Creative Economy | -- | -- | -- |
| D3 - Creative & Knowledge-based workers | -- | -- | -- |
| I10 - Jobs in arts, culture & entertainment | 14777 | 37636 | 71376 |
| I11 - Jobs in media & communication | 4984 | 15340 | 90814 |
| I12 - Jobs in other creative sectors | 31503 | 103040 | 250089 |
| D4 - Intellectual Property & Innovations | -- | -- | -- |

Figura 39: Comparação de desempenho por dimensão e indicadores na Plataforma MCCC

Fonte: composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/

Também é possível verificar o desempenho das cidades de um determinado país (toma-se como exemplo a Itália) a partir de três diferentes gráficos (*Country Performance Rank By*, *Cities* - inferior direita, *Cities* inferior esquerda), conforme mostra a Figura 40.

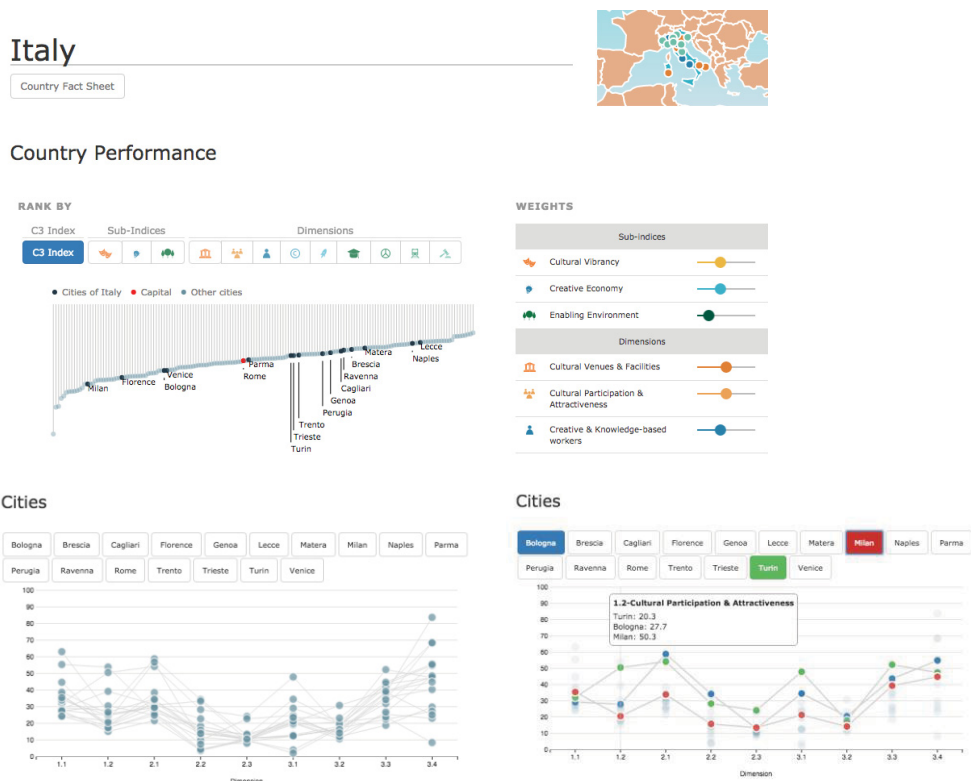


Figura 40: Comparação de desempenho de um determinado país e das cidades do país na Plataforma MCCC

Fonte: composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/

Também há a possibilidade de simular cenários e verificar as alterações na pontuação da cidade (Figura 41). Ou seja, a ferramenta permite que os usuários visualizem os resultados, mas também podem inserir seus próprios dados para uma cidade existente, ou criar uma nova entrada na cidade ou alterar os pesos das dimensões ou sub-índices a fim de criar versões personalizadas do CCM.


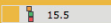

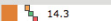
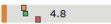

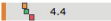

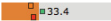

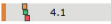

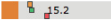


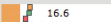
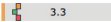

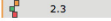



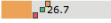




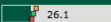
| C3 score | | Official C3 scores | | 17.2 | |
|---|--|--------------------|------------|--------------------------------------|---|
| Scenario 1 | | Scenario 1 | | 17.3 → 15.9 (-1.4) | |
| Scenario Code: | | Description: | | | |
| Scenario 1 | | Scenario 1 | | | |
| Name | Score | New score | Units | New unit value | |
|  Cultural Vibrancy |  15.5 | 12 (-3.5) | | | |
|  Cultural Venues & Facilities |  14.3 | 8.5 (-5.9) | | | |
| I1 - Sights & landmarks |  4.8 | 5.5 (+0.7) | 15 | <input type="text" value="17"/> |  |
| I2 - Museums |  4.4 | 6.1 (+1.7) | 9 | <input type="text" value="11"/> |  |
| I3 - Cinema seats |  33.4 | 0 | 7,894* | <input type="text" value="9,895"/> |  |
| I4 - Concerts & Shows |  4.1 | 6.5 (+2.4) | 3 | <input type="text" value="4"/> |  |
| I5 - Theatres |  15.2 | 21.7 (+6.5) | 7 | <input type="text" value="10"/> |  |
|  Cultural Participation & Attractiveness |  16.6 | 15.5 (-1.1) | | | |
| I6 - Tourist overnight stays |  3.3 | 0 | 521,891 | <input type="text" value="595,745"/> |  |
| I7 - Museum visitors |  2.3 | 0 | 177,794 | <input type="text" value="234,564"/> |  |
| I8 - Cinema attendance |  27.5 | | 1,415,107* | <input type="text"/> |  |
| I9 - Satisfaction with cultural facilities |  26.7 | | 30.87* | <input type="text"/> |  |
|  Creative Economy |  14.7 | | | | |
|  Enabling Environment |  26.1 | | | | |

Figura 41: Simulação de cenários por dimensão e indicadores na Plataforma CCCM

Fonte: composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/

Desse modo, são apresentados cenários oficiais que não são editáveis. Novos cenários podem ser adicionados, mas começarão como cópias dos oficiais. Novas cidades são criadas com um cenário editável e padrão, que corresponderá uma média das cidades pertencentes aos mesmos grupos (PIB, população e taxa de emprego). Ao testar cenários, hipóteses podem ser avaliadas, por exemplo como as políticas podem afetar o número de turistas ou o número de trabalhos criativos. Desse modo, é possível visualizar como as alterações afetam o *score* da cidade.

A ferramenta disponibiliza dois tipos de classificação: *ranking* completo e classificação por grupo. A primeira compreende todas as cidades selecionadas para a primeira edição do CCCM. E o segundo tipo de classificação já foi explicitada anteriormente.

A estrutura do *site* disponibiliza informações em abas:

- **Home:** apresenta o mapa da União Europeia e as cidades são identificadas por pontos. A cor do ponto indicada a dimensão com melhor desempenho. Ao clicar no ponto tem-se o acesso as informações da cidade e o desempenho. Ainda na aba “home” são encontradas informações sobre o projeto, depoimentos e vídeos.
- **About:** apresenta o *framework* conceitual composto por índices, dimensões e indicadores.
- **Cities:** apresenta a relação de países e cidades.
- **Countries:** apresenta a relação de países.
- **Creative Tools:** apresenta três opções de *links*: criar o seu próprio monitor; adicionar cidades e testar políticas; carregar cidade e cenários; e salvar suas cidades e cenários.
- **Downloads:** disponibiliza documentos e apresentações para *download*.

Também disponibilizam a metodologia detalhada no “Manual sobre Construção de Indicadores Compostos” do JRC-OCDE, e informam que a plataforma será revisada a cada dois anos e que em 2018 será lançado o aplicativo. Logo, foram analisadas cinco plataformas similares. O próximo tópico trata da síntese e análise das plataformas estudada.

4.2.SÍNTESE COMPARATIVA DA PESQUISA DE SIMILARES

A pesquisa de similares ou de artefatos existentes contribuiu com a presente pesquisa nos seguintes aspectos analisados:

- Identificação de autoria e desenvolvimento;
- propósito da plataforma e estratégia central;
- perfil das cidades selecionadas;
- estrutura e organização das plataformas;
- apresentação dos resultados do diagnóstico;
- os respondentes e a origem dos dados para responder aos indicadores;
- interação usuário-plataforma;
- outras informações que compõem as plataformas.

Desse modo, cada um dos itens analisados serão explicitados a seguir de forma a comparar as plataformas analisadas.

IDENTIFICAÇÃO DE AUTORIA E DESENVOLVIMENTO (instituição ou órgãos, colaboradores, apoiadores, patrocinadores, entre outros)

Por meio da análise concluiu-se que as plataformas foram desenvolvidas por organizações não governamentais, instituições governamentais, universidades, e recebem apoio de diversos *stakeholders* para o efetivo funcionamento (Quadro 40).

| Plataformas | <i>European Smart Cities (ESC)</i> | <i>WeCity</i> | <i>Cities in Motion Index (CIMI)</i> | Programa Cidades Sustentáveis (PCS) | <i>The Cultural and Creative Cities Monitor (CCCM)</i> |
|------------------------|------------------------------------|---|--------------------------------------|---|---|
| Foco | Cidades Inteligentes | Cidades Criativas | Cidades Inteligentes e Inovadoras | Sustentabilidade | Cidades Criativas |
| Primeira versão | 2007 | 2015 | 2013 | 2013 | 2017 |
| Última versão | 2015 | - | 2017 | 2017 | - |
| Aprimoramento | sim | - | - | Sim | - |
| Autores / Realizadores | Universidade Tecnológica de Viena | Projeto Desafio Porto Alegre Resiliente e Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (Comitê Cidades) | Universidade de Navarra | Rede Nossa São Paulo, Instituto Ethos e Rede Social Brasileira por Cidades Justas e Sustentáveis. | JRC Comissão Europeia, OECD (organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico) |
| Colaboradores | sim | - | Sim | Sim | - |
| Apoio / Parceiros | - | - | Sim | Sim | - |
| Patrocinadores | - | - | Sim | sim | - |
| País | Áustria | Brasil | Espanha | Brasil | - |

Quadro 40: Identificação de autoria e desenvolvimento das plataformas

Fonte: a autora

Em comparação com as plataformas internacionais, as plataformas brasileiras (*WeCity* e *PCS*) foram realizadas por organizações não governamentais. O grau de maturidade no que se refere a estrutura e organização da plataforma, a forma de entrega dos resultados, as informações disponíveis entre ambas é distinto. No caso da *PCS*, a estrutura da plataforma e os resultados (individuais e comparativos) são mais consistentes. Atribui-se essa questão aos colaboradores, apoiadores e parceiros e patrocinadores. Desse modo, entende-se que os investimentos financeiros e os recursos humanos são essenciais para o desenvolvimento de plataformas robustas e indicadores relevantes, dada a importância e a necessidade de dados organizados e disponibilizados a todos.

Também foi observado que algumas plataformas (*ESC* e *PCS*) relataram o aprimoramento das versões. Esse aspecto demonstra que as plataformas são flexíveis, assim como as revisões são realizadas de tempos em tempos. Por outro lado, as atualizações das plataformas são fundamentais a fim de acompanhar as mudanças sociais, econômicas, políticas e ambientais.

PROPÓSITO DAS PLATAFORMAS E ESTRATÉGIA CENTRAL

O propósito das plataformas é o diagnóstico, a definição de um índice ou *ranking* (Quadro 41). Os nomes ou termos utilizados orientam as abordagens estratégicas das plataformas. Ou seja, cidades sustentáveis fundamentam-se no conceito de sustentabilidade e em seus três pilares: ambiental, econômico, social. Quando trata-se de cidades Inteligentes sobressaem-se indicadores relacionados às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). As plataformas relacionadas a cidades criativas concentra-se em dimensões e indicadores relacionados à cultura, economia criativa, indústrias criativas, por exemplo.

| Plataformas | <i>European Smart Cities (ESC)</i> | <i>WeCity</i> | <i>Cities in Motion Index (CIMI)</i> | Programa Cidades Sustentáveis (<i>PCS</i>) | <i>The Cultural and Creative Cities Monitor (CCCM)</i> |
|------------------------------------|------------------------------------|---------------|--------------------------------------|--|--|
| Apresenta índice ou <i>ranking</i> | Não | Não | Sim | Não | Sim |
| Estratégia geral | Inteligência | Criatividade | Inteligência e inovação | Sustentabilidade | Criatividade |

Quadro 41: Propósito das plataformas e estratégia central

Fonte: a autora

Embora as abordagens trabalhem com conceitos e definições diferentes, o objetivo principal das plataformas, além de monitor e medir indicadores, convergem para a melhoria da qualidade de vida das pessoas por meio da transformação do ambiente urbano.

Além disso, as plataformas são importantes instrumentos de conhecimento da realidade. Também permitem o amplo acesso às informações e aos dados de forma transparente. Esse conhecimento beneficia tomadores de decisão no âmbito da administração pública e privada, permitindo o planejamento de investimentos, ações e metas a serem desenvolvidas de forma consistente e assertiva. Portanto, o diagnóstico proposto pelas plataformas são apenas o primeiro passo para o desenvolvimento de planos compatíveis aos objetivos de elevar os padrões de uma cidade.

PERFIL E SELEÇÃO DAS CIDADES

As plataformas contemplam diversos perfis de cidades. A plataforma *ESC* demonstrou que os primeiros diagnósticos consideraram cidades com população entre 100 mil a 500 mil habitantes. A versão 4.0 (2015) passou a considerar cidades de 300 mil a 1 milhão de habitantes. O *CCCM*

estabelece critérios de população, PIB, emprego. Esses critérios são úteis para avaliações ou análises comparativas e agrupamento por semelhanças.

A plataforma PCS afirma que os indicadores podem ser aplicados em grande variedade de casos, desde pequenas unidades administrativas distritivas até uma unidade da Federação.

ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DAS PLATAFORMAS (dimensões, sub-dimensões, indicadores qualitativos e/ou quantitativos)

A estrutura e organização dos conteúdos das plataformas se diferem na nomenclatura, como demonstra o quadro a seguir:

| <i>European Smart Cities (ESC)</i> | <i>WeCity</i> | <i>Cities in Motion Index (CIMI)</i> | Programa Cidades Sustentáveis (PCS) | <i>The Cultural and Creative Cities Monitor (CCCM)</i> |
|------------------------------------|---------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <i>Smart</i> | Dimensões | Índice | Eixos | Índice |
| Campos-chave | Indicadores | Dimensões | Indicadores | Sub-índices |
| Domínios | | Indicadores | Descrição | Dimensões |
| Indicadores | | | Fórmula | Indicadores |

Quadro 42: Estrutura e organização das plataformas

Fonte: a autora

Como pode ser observado no quadro anterior, as plataformas apresentam uma hierarquia de estrutura e organização do conteúdo, do amplo ao específico. No tocante dos indicadores, o Quadro 43 demonstra os aspectos analisados.

| Aspectos analisados | <i>European Smart Cities (ESC)</i> | <i>WeCity</i> | <i>Cities in Motion Index (CIMI)</i> | Programa Cidades Sustentáveis (PCS) | <i>The Cultural and Creative Cities Monitor (CCCM)</i> |
|----------------------------------|------------------------------------|---------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--|
| Indicadores qualitativos | Não | Sim | não | Sim | Sim |
| Indicadores quantitativos | Sim | Não | sim | Sim | Sim |
| Total de indicadores | 90 | 7-34 | 66 | 260 | 29 |
| Fonte do indicador | Não | Não | sim | Sugere | Não |
| Descritor/Descrição do indicador | - | Não | sim | Sim | Não |
| Fórmula/Mensuração | - | Não | sim | Sim | Sim |
| Resultado individual | Sim | - | sim | Sim | Sim |
| Resultado comparativo | Sim | - | sim | Sim | Sim |

Quadro 43: Síntese dos componentes das plataformas analisadas

Fonte: a autora

As plataformas ESM e CIMI fazem uso exclusivo de indicadores quantitativos. As plataformas CCCM e PCS fazem uso de indicadores qualitativos e quantitativos. Para o CCCM (2017), dada a escassez de dados quantitativos comparáveis internacionalmente, os indicadores acabam incluindo dados qualitativos de pesquisas ou revisões de políticas. As escalas para dados qualitativos podem ser: “totalmente alcançado”, “parcialmente alcançado” ou “não alcançado” (*ibid.*).

Sobre os indicadores, o PCS (2017) afirma que devem apresentar as seguintes características:

- **Precisos:** medida exata e direta, obtidos por meio de um trabalho com boa qualidade técnica;

- **Capazes de serem medidos:** dados disponíveis para sua construção;
- **Relevantes:** realmente úteis e que sua interpretação provoque um questionamento para futuras ações;
- **Fáceis de interpretar:** sem ambiguidades;
- **Confiáveis:** resultados consistentes a partir de diversas fontes;
- **Monitorados:** com frequência suficiente para que sejam supervisionados e para que as políticas públicas possam ser reavaliadas;
- **Econômicos:** custos módicos em relação ao tempo e investimento para construí-los;
- **Acessíveis:** condições apropriadas para que todos os interessados possam obtê-los e clareza na informação;
- **Comparáveis:** entre distritos, municípios, estados, países, grupos etc. Os dados não devem ser apresentados de forma isolada no tempo e no espaço.

Outro aspecto analisado foi a quantidade de indicadores de cada plataforma que, como demonstrado no Quadro 43, é variável. Todavia, não foi possível estabelecer relações entre o número de indicadores e qualidade do diagnóstico, o que é entendido por suficiente ou insuficiente, por exemplo.

Em relação as duas plataformas relacionadas com a presente pesquisa (*WeCity* e CCCM), os indicadores foram considerados na etapa de desenvolvimento da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO

As plataformas apresentam como resultado gráficos individuais de desempenho, do tipo radar, barras ou pizza, por dimensão e por indicadores da cidade. Também são apresentados gráficos comparativos de desempenho entre cidades (Quadro 44).

| Gráficos | <i>European Smart Cities</i> (ESC) | <i>WeCity</i> | <i>IESE Cities in Motion Index</i> (CIMI) | Programa Cidades Sustentáveis (PCS) | <i>The Cultural and Creative Cities Monitor</i> (CCCM) |
|--|------------------------------------|---------------|---|-------------------------------------|--|
| Gráficos de desempenho individual | Gráfico radar | Não | Gráfico radar | Gráfico | Gráfico barras |
| Gráficos de desempenho comparativo do município | Não | Não | Gráfico radar | Gráfico | Primeiro resultado em 2017 |
| Gráficos de desempenho comparativo entre cidades | Gráfico radar | Não | Gráfico radar | Gráfico | Gráfico radar e barras |

Quadro 44: Tipos de gráficos de apresentação do diagnóstico das plataformas
Fonte: a autora

Nas plataformas PCS e no relatório da CIMI é possível analisar a evolução dos indicadores em cada ano. No relatório da CIMI também são apresentadas algumas análises e gráficos comparativos e de classificação.

OS RESPONDENTES E A ORIGEM DOS DADOS PARA RESPONDER AOS INDICADORES

Sobre os respondentes e a origem dos dados para responder aos indicadores, buscou-se identificar os atores e as fontes que alimentam os dados nas plataformas (Quadro 45).

| Plataformas | <i>European Smart Cities (ESC)</i> | <i>WeCity</i> | <i>IESE Cities in Motion Index (CIMI)</i> | Programa Cidades Sustentáveis (PCS) | <i>The Cultural and Creative Cities Monitor (CCCM)</i> |
|---------------------------|------------------------------------|---------------|---|--|--|
| Respondente | Equipe interna | Externa | Equipe interna | Prefeitura | Equipe interna |
| Fonte ou origem dos dados | - | - | Outros Índices | Indica algumas fontes e possui campo para identificação da fonte | Índices e pesquisas na web |

Quadro 45: Síntese dos componentes das plataformas analisadas

Fonte: a autora

A plataforma *WeCity* baseia-se na percepção do grupo que avalia a cidade para responder aos indicadores de forma qualitativa. A plataforma é direcionada para qualquer pessoa que tenha interesse no tema.

No caso do PCS, os responsáveis por responder aos indicadores são os próprios servidores das prefeituras municipais. A obtenção dos dados depende da organização e sistematização interna das informações pela administração municipal. Alguns indicadores podem ser respondidos a partir de estudos realizados por outros órgãos, como universidades, centros de pesquisas, organizações não governamentais a nível nacional e estadual, como mencionado anteriormente (4.1.3 Programa Cidades Sustentáveis). Além disso, no PCS é possível observar um campo destinado ao preenchimento da fonte, ou seja, a prefeitura indica a fonte do indicador.

A obtenção de dados é um ponto crucial, pois observou-se que dentre os municípios que assinaram a carta-compromisso, poucos indicadores foram respondidos. Entende-se que a falta de dados é uma barreira no contexto brasileiro. Como hipóteses atribuídas a esse fator tem-se: a grande quantidade de indicadores; a falta de dados e informações sistematizadas pelas prefeituras; a falta de transparência, mesmo sendo algo previsto na legislação; disponibilidade de recursos humanos para manter a plataforma atualizada; carência de observatórios ou outras instituições que possam apoiar as prefeituras.

Por outro lado, a construção de indicadores e diagnósticos são processos informacionais necessários para as agendas públicas governamentais e como fortalecimento da transparência e da cidadania (PCS, 2017).

As plataformas ESC, CIMI e CCCM, por sua vez, são responsáveis por coletar os dados que respondem aos indicadores e por apresentar os resultados dos diagnósticos em um relatório. Inclusive a CIMI informa as fontes utilizadas para cada indicador. Portanto, a equipe da própria plataforma realiza os diagnósticos e comunica os resultados.

Em função da análise de plataformas similares, também foram identificados diversos índices internacionais de desempenho de cidades e/ou países, como por exemplo: *Global Cities Index* (A.T. Kearney), *Cities Prosperity Index* (United Nations), *Global Centers Index* (Z/Yen), *Global City Competitiveness Index* (The Economist), *Global Monitor Map* (Brookings), *Global Power City Index*

(MMF), *Innovation Cities Program (2thinknow)*, *Innovation Cities Resources (2thinknow)*, *Green City Index (Siemens)*, *Networked Society City Index (Ericsson)*, *Smart City Index (IDC)*, *ARCADIS Sustainable Cities Index (Yale Center for Environmental Law & Policy)*.

Os índices mencionados acima são programas ou projetos que envolvem observatórios de organizações governamentais ou não governamentais, empresas e universidades em diversos países. Essas instituições são responsáveis por propor, monitorar e aperfeiçoar os seus instrumentos. Ao identificar e elencar índices, nota-se o esforço conjunto para se obter e divulgar dados. A disponibilidade de dados em plataformas desse tipo favorecem a governança participativa e a transparência.

Como mencionado anteriormente, a presente pesquisa utilizou palavras-chave para identificação de plataformas similares. Desse modo, obteve-se o PCS, *WeCity* e o *Ranking Connected Smart Cities Brazil* no Brasil. O *Ranking Connected Smart Cities Brazil* é uma plataforma que envolve empresas, entidades e governos para encontrar oportunidades de inovação e melhorias para as cidades, tornando-as inteligentes e conectadas, independentemente do porte da cidade. No entanto, é uma consultoria e por isso disponibiliza apenas as dimensões trabalhadas (mobilidade, urbanismo, meio ambiente, energia, tecnologia, educação, saúde, segurança, empreendedorismo, economia e governança), ou seja, não são apresentados os indicadores que compõem cada dimensão.

A partir das plataformas identificadas, outros *rankings* e índices foram constatados, como por exemplo: Escala Brasil Transparente (Controladoria Geral da União), *Brazil Competitiveness Profile* (Fundação Getúlio Vargas), Maiores e Melhores Cidades do Brasil (América Economia). Embora a presente pesquisa não tenha aprofundado as buscas para identificação de *rankings* e índices brasileiros relacionados a inovação, criatividade, competitividade e desempenho urbano, considera-se a quantidade dos mesmos é escassa. Sobre esse aspecto, conclui-se que é uma das possíveis barreiras para o acesso a dados e, por outro lado, uma oportunidade ou necessidade para a sistematização de dados e informações sobre cidades.

INTERAÇÃO USUÁRIO-PLATAFORMA

As plataformas possuem interações limitadas em relação ao usuário. No caso das plataformas PCS, ESC, CIMI e CCCM, o usuário tem acesso ao desempenho individual do município e é possível compará-lo ao de outros municípios. Nesse caso, o usuário seleciona de duas a três cidades para verificar o desempenho comparativo.

Já na plataforma CCCM, além do acesso ao desempenho individual e comparativo, o usuário pode simular cenários futuros a partir da criação do seu próprio monitor, adicionar cidades, testar políticas, carregar e salvar as cidades e os cenários.

OUTRAS INFORMAÇÕES QUE COMPÕEM A PLATAFORMA

As plataformas apresentam outras informações relevantes que auxiliam os usuários a compreender o contexto de desenvolvimento das pesquisas, programas ou projetos desenvolvidos pela rede de atores que formam a plataforma. Também notou-se que as plataformas disponibilizam a justificativa e os objetivos de se realizar um diagnóstico. Outras informações relevantes são, por exemplo, informações institucionais (quem somos, apoio, parceiros, patrocinadores, histórico), cidades participantes, documentos para *download*, notícias, boas práticas, entre outros.

As plataformas CIMI, CCCM, PCS possuem documentos complementares ou relatórios que abordam além dos indicadores, a metodologia escolhida para os cálculos estatísticos. No caso das plataformas CIMI e PCS os documentos tratam de assuntos relacionados a programação e desenvolvimento do sistema direcionados a desenvolvedores (*software*).

4.3. CONSIDERAÇÕES: PESQUISA DE PLATAFORMAS SIMILARES

A pesquisa e análise de plataformas similares elucidou os elementos e as possibilidades de organização e estruturação da plataforma pelos seguintes componentes: dimensões, sub-dimensões, indicadores, descritor, cálculo ou fórmula, fonte. Esses componentes formam o ambiente interno da plataforma (artefato). Desse modo, a interação entre as cidades (ambiente externo) e a plataforma (artefato) ocorre por meio da alimentação dos dados e dos gráficos que representam os resultados, ou seja, o diagnóstico propriamente dito.

As plataformas permitem identificar pontos fortes e fracos do município, de forma que torna-se possível o desenvolvimento de estratégias e planos de ação com a finalidade de elevar os padrões dos produtos e serviços públicos; o desempenho cultural, ambiental, social, econômico do local. Nesse sentido, entende-se que os componentes da plataforma funcionam como norteadores para que as melhorias sejam implementadas e monitoradas.

Por outro lado, constatou-se que as plataformas analisadas possuem níveis de maturidade e complexidade distintos; e estão em constante aperfeiçoamento. Também observou-se que as informações necessárias para responder aos indicadores de uma cidade envolvem a contribuição de um sistema complexo de atores. Nesse sentido, vale ressaltar que as plataformas ESC, CCCM, CIMI, apresentam diagnósticos completos para todas as cidades listadas. Isso é um aspecto positivo, uma vez que permite conhecer o contexto e compará-lo. Atribui-se essa condição a existência de equipes internas e o apoio de dados por outros índices e *web*. Já a plataforma PCS apresenta dados parciais das cidades, pois dependem do engajamento dos municípios.

Por fim, entende-se que após a sistematização dos similares foi possível extrair algumas informações novas, assim como elucidar a estrutura de organização, os componentes, a forma de apresentação do diagnóstico, contribuindo assim para a proposição da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades. Além disso, esta etapa da pesquisa foi importante para compreender que as plataformas podem apresentar diferentes níveis de complexidade em relação a sua estrutura. Esse aspecto impactou diretamente no escopo da plataforma proposta que foi considerada, em um primeiro momento, como extensa. Essa consideração se dá em função do grande número de indicadores identificados pelo estudo de caso, conforme será demonstrado no capítulo a seguir.



5. ESTUDO DE CASO

Este capítulo retoma a identificação dos componentes da plataforma a partir do estudo de caso. Os procedimentos adotados para estudo de caso – unidade de análise, critérios de seleção do estudo de caso, procedimentos de coleta de dados, estratégia de análise dos dados, validação interna-, foram descritos detalhadamente no Capítulo 3. Tais resultados correspondem a Etapa 1 – Conscientização.

5.1. ESTUDO DE CASO: CURITIBA

Essa etapa compreende os seguintes procedimentos metodológicos: estudo de caso único, tendo Curitiba como objeto de pesquisa. Para o estudo de caso, a estratégia de coleta de dados considerou a pesquisa documental que abarca os documentos públicos e oficiais do município. A estratégia de análise dos documentos se deu por análise de conteúdo, conforme Capítulo 3 (Procedimentos Metodológicos). Para tanto, os próximos tópicos abordam os resultados obtidos em cada etapa do método de estudo de caso e análise de conteúdo, de acordo com a apresentação dos temas subsequentes:

- a. caracterização do município de Curitiba;
- b. análise de conteúdo aplicada aos documentos oficiais e ou públicos da PMC;
- c. os documentos analisados;
- d. pré-análise dos documentos;
- e. exploração e codificação dos documentos;
- f. tratamento dos resultados, inferência e interpretações: construção da matriz de análise.

5.1.1. Curitiba: breve histórico e caracterização do município

Curitiba é capital do Paraná, um dos três Estados que compõem a Região Sul do Brasil. A sua fundação foi em 29 de março de 1693, ocasião em que foi criada a Câmara.

O histórico do desenvolvimento econômico do município narra que o seu primeiro ciclo econômico, que corresponde ao século XVII, teve como principal atividade a mineração, aliada à agricultura de subsistência. O ciclo seguinte, entre o século XVIII e XIX, desenvolveu-se a partir da atividade tropeira e da pecuária. As fazendas de Curitiba serviram de parada de descanso para os tropeiros que conduziam gado do Rio Grande do Sul e São Paulo com destino a Minas Gerais. Já o final do século XIX, foi marcado pelo ciclo da erva-mate e da madeira. Também foi um período caracterizado pela imigração europeia e a construção da Estrada de Ferro Paranaguá-Curitiba, que ligou a cidade ao litoral (PMC, 2017).

Em função da imigração europeia, japonesa e de outros continentes ao longo do século XX, Curitiba foi incorporando a diversidade cultural das etnias, danças, música, culinária em suas festas cívicas e religiosas (PMC, 2017). Isso pode ser observado até hoje nas festas, culinária, memoriais de imigração, parques e bosques municipais (*ibid.*).

Na década de 40, a cidade sofreu um significativo aumento demográfico. Nessa ocasião, a prefeitura municipal contratou o urbanista francês Alfredo Agache para a elaboração de um Plano de Urbanização para Curitiba, também conhecido como Plano Agache. O plano contou com a participação dos engenheiros da prefeitura e foi concluído em 1943 (IPPUC, 2017).

O documento estabeleceu diretrizes e normas para ordenar o crescimento urbano da cidade, com ênfase no tráfego e no zoneamento especializado das funções urbanas. Isto é, cada bairro tinha uma

vocação específica, por exemplo militar, esportiva, abastecimento, educação, industrial, administrativo, recreação e lazer (IPPUC, 2017). A principal contribuição do Plano Agache foi instituir a cultura de planejamento urbano (*ibid.*). No decorrer das décadas seguintes Curitiba teve o seu Plano Diretor revisado e outras tomadas de decisão em relação ao planejamento urbano foram realizadas. Dentre elas, um concurso público foi realizado visando a elaboração de um novo plano diretor que atendesse as necessidades que emergiam na cidade (*ibid.*).

Em decorrência das mudanças urbanas, em julho de 1965, surgiu a necessidade de um órgão executivo municipal. Desse modo, foi criada a Assessoria de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba. E em dezembro do mesmo ano o Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba - IPPUC (*ibid.*). Atualmente, o IPPUC é responsável por coordenar o processo de planejamento urbano da cidade, compatibilizando as ações do município com as da região metropolitana. O planejamento urbano busca o desenvolvimento sustentável, por meio de formulação de planos e projetos urbanísticos alinhados ao plano diretor (IPPUC, 2016).

As transformações da cidade foram marcadas pelas alterações no Plano Diretor. Como consequência pode-se mencionar a mudança do perfil econômico. Exemplo disso, foi a implementação da Cidade Industrial de Curitiba (CIC, atualmente Curitiba S.A). O local foi considerado adequado, pois o Plano Diretor previa o crescimento de Curitiba para Oeste. Outros fatores como características do terreno; topografia; direção dos ventos; implantação de vias de acesso; conjuntura internacional próspera; incentivos fiscais; iniciativas bem sucedidas de *marketing* favoreceram a instalação de indústrias naquela área. Segundo a PMC (2017), a Curitiba S.A é responsável por 50 mil empregos diretos, 150 mil indiretos e por 25% do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços) industrial do Paraná.

Curitiba também foi reconhecida como “capital ecológica” (OLIVEIRA, 2000). A cidade possui um dos melhores índices de área verde do país, com 52 m² por habitante, totalizando aproximadamente 82 milhões de m². São 30 parques e bosques que foram mantidos ou criados estrategicamente com as funções de preservação ambiental, saneamento, esporte e lazer. Os lagos naturais ou planejados em alguns parques possuem a função de conter enchentes (PMC, 2017, WDC, 2014).

Além disso, Curitiba foi pioneira na coleta seletiva de resíduos sólidos com o programa “Lixo que não é lixo”, em 1989. Diversos programas ambientais foram desenvolvidos, entre eles pode-se mencionar o Cambio Verde. Esse programa troca resíduos recicláveis por produtos hortifrutigranjeiros de produtores locais e da região metropolitana (WDC, 2014).

Curitiba apresenta um histórico de iniciativas reconhecidas como inovadoras, como por exemplo o sistema integrado de transporte coletivo; vias de tráfego lento ao lado da faixa exclusiva para transporte coletivo; a primeira rua penodol do país; entre outros (PMC, 2017). Essa reputação fez com que a cidade se tornasse referência mundial.

Com o intuito de oferecer a população esporte e lazer, a PMC investe em ciclovias que ligam vários bairros da cidade. A PMC também promove atividades e competições.

Outro aspecto que contribuiu com o desenvolvimento de Curitiba foi a cultura. Esse setor foi um dos primeiros a dar visibilidade nacional à cidade. As ações e iniciativas inovadoras na área cultural começaram na década de 1970 com a inauguração do Teatro Paiol, um antigo paiol de munição do exército, que abriga até hoje shows, teatro e debates (PMC, 2017).

Em 1973 foi estabelecida a Fundação Cultural de Curitiba (FCC) com o objetivo de promover a cultura e atuar como agente facilitador para a produção cultural da cidade. Dentre as atribuições da FCC estão a preservação, conservação e pesquisa do acervo de Curitiba. Nessa mesma década, Curitiba criou, por lei, a preservação do setor histórico, uma novidade que posteriormente passou a ser utilizada em todo o Brasil (*ibid.*).

As atividades da FCC permeiam a cidade pelas nove regionais dos 75 bairros, promovendo eventos que atendem o público infantil, adulto e idosos. A FCC dispõe de ampla infraestrutura formada por um corpo funcional especializado, 150 espaços culturais distribuídos pela cidade, como bibliotecas, museus, cinemas, teatros, salas de exposição, ateliês.

Alguns espaços culturais também são considerados pontos turísticos relevantes, como por exemplo a Pedreira Paulo Leminski, Ópera de Arame, setor histórico, Museu Oscar Niemeyer, Teatro Guaíra, entre outros. Os espaços culturais são destacados em função dos eventos que abrigam, do porte, da notoriedade, da capacidade de pessoas, pela arquitetura icônica, por exemplo. Os espaços e as agendas culturais são amplamente divulgados para a população por meio do *site* oficial da PMC e da FCC, pela parceria com as emissoras de TV, revista da FCC, por exemplo. Em 2003, a cidade recebeu o título de Capital Americana da Cultura, chancelado pela Organização dos Estados Americanos (OEA).

No âmbito do turismo, Curitiba também é reconhecida pelo turismo de eventos e negócios, principalmente para o Mercosul. De acordo com PMC (2017), isso se deve em função da infraestrutura disponível que engloba centros de convenções, rede hoteleira, gastronomia diversificada e o aeroporto Afonso Pena.

Esses são alguns fatores que contribuem para Curitiba ser reconhecida nacionalmente e internacionalmente como “cidade modelo” de planejamento urbano e qualidade de vida no país.

Por outro lado, Oliveira (2000) realiza uma análise crítica acerca da imagem apresentada e disseminada da cidade de Curitiba. O autor afirma que muito do que é divulgado não corresponde a realidade da cidade ou aos fatos ocorridos, ou seja, Curitiba seria o mito de uma cidade modelo (2000). Embora o posicionamento de Oliveira (2000) seja contundente, pois como qualquer cidade, Curitiba ainda apresenta diversos problemas, mas é evidente que diante do cenário das cidades brasileiras, Curitiba ainda apresenta historicamente soluções de vanguarda e boas práticas.

5.1.1.1. Curitiba: gestão 2013-2016

Nesse tópico serão apresentadas as informações levantadas durante a gestão do Prefeito Gustavo Fruet (2013-2016), por corresponder ao período de elaboração dos documentos analisados na presente pesquisa. Também foi nesse mesmo período que Curitiba foi reconhecida como Cidade Criativa da UNESCO (2015) e aplicou no WDC (2016).

Os dados mais recentes de Curitiba divulgados pela prefeitura municipal é que a cidade possui 75 bairros (em 434 km²), com uma população de 1.851.215 habitantes (IBGE, 2009). Conforme demonstrado anteriormente, a administração pública municipal exerce grande influência nas diretrizes da cidade. Portanto, faz-se necessário apresentar a estrutura organizacional da PMC do período supracitado (Quadro 46).

| Estrutura Organizacional da Prefeitura Municipal de Curitiba | | |
|--|------------------------------|--|
| Administração pública direta | Órgãos de Assessoramento | Gabinete do prefeito; gabinete do vice-prefeito; secretaria do governo municipal; procuradoria geral do município; secretaria municipal da comunicação social |
| | Órgãos de Natureza Meio | Secretaria de administração; secretaria de planejamento e gestão; secretaria de recursos humanos; secretaria de finanças |
| | Órgãos de Natureza Fim | Secretaria da educação; secretaria do esporte, lazer e juventude; secretaria da saúde; secretaria do abastecimento; secretaria da defesa social; secretaria do meio ambiente; secretaria de obras públicas; secretaria do urbanismo; secretaria dos assuntos metropolitanos; secretaria do trabalho e emprego; secretaria antidrogas; secretaria de trânsito |
| | Secretarias extraordinárias | Secretaria dos direitos da pessoa com deficiência; secretaria das relações com a comunidade; secretaria de relações institucionais; secretaria da COPA 2014; secretaria da política habitacional. |
| Administração Pública indireta | Autarquias | Instituto municipal de turismo – Curitiba Turismo; instituto de pesquisa e planejamento urbano de Curitiba (IPPUC) ; instituto municipal de administração pública (IMAP); instituto de previdência dos servidores públicos de Curitiba (IPMC). |
| | Fundações | Fundação cultural de Curitiba (FCC) ; fundação de ação social (FAS); fundação de atenção especializada em saúde de Curitiba (FEAES) |
| | Sociedades de economia mista | Companhia de habitação popular de Curitiba; URBS – Urbanização de Curitiba; companhia de desenvolvimento de Curitiba – Curitiba S.A.; agência Curitiba de desenvolvimento. |
| | Paraestatais | Instituto Curitiba de informática, instituto Curitiba de saúde; instituto Curitiba de arte e cultura |
| Curitiba e suas regionais | Administração regional | Boa Vista; Bairro Novo; Boqueirão; Cajuru; Regional CIC; Matriz; Pinheirinho; Portão e Santa Felicidade |

Quadro 46: Estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Curitiba (gestão 2013-2016)

Fonte: www.curitiba.pr.gov.br/noticias/a-equipe-de-gustavo-fruet/28248

O Quadro 46 mostra que a PMC estava organizada em 26 órgãos da administração direta e 11 entidades da administração indireta entre autarquias, fundações e sociedade de economia mista. Os órgãos gestores destacados no quadro acima correspondem aos que estão envolvidos, em alguma medida, com a elaboração dos documentos analisados nesta investigação. Além disso, é possível perceber a complexidade da administração pública em função da rede de atores que a constitui. O projeto de governo dessa gestão teve como diretriz a criatividade, inovação e sustentabilidade, como pode ser observado na seguinte declaração:

“Nós queremos posicionar Curitiba como uma das principais cidades inovadoras e criativas do mundo por meio de incentivos e ferramentas que promovam o poder municipal, redefinindo o perfil econômico da cidade nas próximas décadas. Vamos avançar para uma economia verde, mais criativa, inovadora e sustentável” (Gustavo Bonato Fruet, prefeito na gestão de 2013-2016)

A declaração do prefeito de Curitiba foi divulgada em diversos meios de comunicação, bem como pode ser encontrado em alguns dos materiais analisados (*site* oficial da prefeitura, WDC Curitiba 2018 e Programa Curitiba+Design).

O histórico da inserção do design na gestão pública municipal, não é o foco desta investigação, mas pode-se inferir que a referida gestão foi marcada por um cenário favorável ao design. Essa condição

pode ser associada ao fato de que o presidente do IPPUC, no período de 2013 a 2016, foi o designer Sérgio Póvoa Pires. O posicionamento dele a frente de um dos principais órgãos gestores da prefeitura foi de extrema importância para a adoção de estratégias que abarcaram o desenvolvimento de ações e projetos orientados pela criatividade, inovação e sustentabilidade na cidade. Esse posicionamento pode ser observado na declaração a seguir, a qual Pires (2015) saliente o potencial do design para Curitiba:

“A cidade tem 49 cursos de design, 14 grupos de pesquisa em design – que representam 11% dos estudos nacionais, recebeu mais de 460 prêmios de design nos últimos 10 anos e tem quase 2.700 designers em atividade. Temos todas as condições para alavancar o desenvolvimento socioeconômico sustentável e transformar Curitiba com a força e as soluções urbanas oferecidas pelo design”. (Sérgio Póvoa Pires³⁶, presidente do IPPUC, em junho de 2015)

Nesse sentido, a partir de 2013 o IPPUC passou a desenvolver ações de valorização do design em parceria com entidades de classe. Entre as principais estratégias estavam a candidatura de Curitiba para a Rede de Cidades Criativas da UNESCO no segmento Design; a realização do 1º Fórum Internacional das Cidades Amigas do Design (FICAD); a inserção do Design no Conselho da Cidade de Curitiba (Concitiba) e no Conselho Municipal de Cultura; a inclusão do Plano Estratégico de Inovação e Design no Plano Diretor; o IPPUC se filiou ao ICSID; aplicou a candidatura ao WDC 2018 (PMC).

No tocante do design e planejamento urbano, projetos inovadores foram desenvolvidos, implementados, e/ou adaptados (são soluções que já existem em outras cidades do país ou do mundo) como eco-mobilidade; novos projetos cicloviários; a Via Calma; os estudos para o Centro Acalmado, a Tuboteca, a nomenclatura urbana para deficientes visuais e os estudos de redesign das estações-tubo e das cabines telefônicas, entre outras (PMC, 2015) (Figura 42).



Figura 42: Projetos desenvolvidos e implementados pela Prefeitura Municipal de Curitiba
Fonte: www.ippuc.org.br/rede/index.php

³⁶ Entrevista concedida em 29/06/2015. Disponível em: <http://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/designers-apresentam-ao-prefeito-proposta-para-criacao-do-programa-curitiba-design/36859>. Acesso em: 30/06/2015.

A Figura 42 apresenta alguns exemplos de projetos que foram implementados. Ressalta-se que para cada projeto há a necessidade de desenvolver estratégias, campanhas de comunicação e divulgação que envolvem a sensibilização e conscientização dos cidadãos, uma vez que exige mudança de comportamento dos mesmos. As mudanças de comportamento não ocorrem imediatamente, portanto são um processo, logo deve-se considerar o período de adaptação.

O IPPUC disponibiliza os projetos desenvolvidos em forma de *cases* em uma plataforma denominada Rede Curitiba de Soluções Inovadoras (Figura 43). Esse programa foi lançado no final de 2016 e busca à integração, fomento de pesquisa e desenvolvimento de trabalhos voltados as questões urbanas. É uma plataforma colaborativa, de parceria e compartilhamento de conhecimento entre o setor público, academia, instituições de pesquisa e o setor produtivo para acelerar o desenvolvimento tecnológico e econômico da cidade.



Figura 43: Plataforma Colaborativa da PMC (Rede Curitiba de Soluções Urbanas Inovadoras)
Fonte: www.ippuc.org.br/rede/index.php

A plataforma apresenta alguns desafios por temas, a saber: ambientes urbanos sustentáveis; apoio ao pedestre; bairros sustentáveis; conforto ambiental; estacionamento; estudos da paisagem urbana; fontes urbanas alternativas de energia; indicadores urbanos; infovias; linha verde; melhor aproveitamento da água; mobilidade urbana; modelagem de transporte; modelagem tridimensional; moradia de interesse social; plano diretor do subsolo da cidade; políticas públicas de preservação do patrimônio cultural; políticas públicas para idosos; políticas públicas para pessoas com deficiência; e recuperação hídrica.

Para cada tema há algum desafio. O desafio é contextualizado brevemente e os itens do desafio são listados, conforme Figura 44. O colaborador cadastrado deve fazer *login* na plataforma, e contribuir com o item do desafio por meio de artigos, soluções similares aplicadas em outro contexto, por exemplo.

| Desafio | | | |
|--|--------------------------|------------------------|------------|
| Indicadores Urbanos | | | |
| <p>A formulação de indicadores ao longo das últimas décadas vem se consolidando como uma importante ferramenta para planejamento e avaliação de políticas públicas. A correta utilização e leitura de indicadores possibilita o fortalecimento das decisões, facilitando, entre outras dinâmicas, a participação da sociedade. Com o crescimento da população urbana mundial e a consequente expansão das cidades, principalmente nos países em desenvolvimento, é fundamental a definição e monitoramento de indicadores de âmbitos municipal e metropolitano, com enfoque urbano. A avaliação desses indicadores permitirá, entre outras ações, o monitoramento dos diversos instrumentos de caráter</p> | | | |
| Item(s) do desafio | Pesquisadores vinculados | Trabalhos relacionados | Discussões |
| 1) O desafio é desenvolver indicadores de qualidade de vida urbana. | (0) | (0) | (0) |
| 2) O desafio é desenvolver indicador de qualidade urbana, que permita o acompanhamento de projetos que visem requalificação urbana. | (0) | (0) | (0) |
| 3) O desafio é desenvolver indicador de mobilidade urbana. | (0) | (0) | (0) |
| 4) O desafio é desenvolver indicador de paisagem urbana. | (0) | (0) | (0) |
| 5) O desafio é desenvolver indicador de sustentabilidade. | (0) | (0) | (0) |
| 6) O desafio é desenvolver indicadores ambientais. | (0) | (0) | (0) |

Figura 44: Desafios da Plataforma Colaborativa da PMC (Rede Curitiba de Soluções Urbanas Inovadoras)

Fonte: www.ippuc.org.br/rede/index.php

A PMC também é reconhecida pelo bom uso das redes sociais. As postagens abordam assuntos de comunicação institucional, mas também podem tratar de temas que caracterizam a cidade como por exemplo o clima, a capivara que é considerada um símbolo e mascote, os regionalismo do vocabulário. Além disso, abordam temas importantes como tolerância, diversidade, entre outros, a partir do uso de linguagem verbal e visual informal que fazem referências a vídeo *games*, séries de TV e “memes” (Figura 45).



Figura 45: Redes sociais da Prefeitura Municipal de Curitiba

Fonte: www.facebook.com/PrefCuritiba/

Por outro lado, a apropriação da linguagem da internet e das redes sociais são utilizadas para campanhas pelos direitos humanos e a divulgação de serviços, como por exemplo o Disque 100 (Figura 45, imagem à direita). Nesse sentido, as redes sociais aproximaram a população da prefeitura, das soluções e problemas da cidade. A interação e diálogo entre internautas e PMC são constantes por meio de curtidas, compartilhamentos e comentários (PMC, 2014).

No ambiente digital, a PMC utiliza também o Instagram e Twitter. Em 2014, a prefeitura estabeleceu parceria com o aplicativo Colab.re, como mais um canal de comunicação entre a população e administração municipal. O Colab.re é uma ferramenta digital colaborativa e participativa, onde o cidadão publica, acompanha e fiscaliza os problemas que estão ao seu redor; propõe ideias e avalia serviços. Além disso, a ferramenta permite que a prefeitura realize enquetes e, desse modo, o cidadão participa das decisões da cidade (Figura 46).



Figura 46: Aplicativo Colab.re

Fonte: www.facebook.com/PrefsCuritiba/

A ferramenta apresenta na aba “resumo” informações sobre número de habitantes da cidade; número de seguidores no Colab.re; há a possibilidade de filtrar as informações a partir de três critérios, que são os pilares da ferramenta, a saber:

- **Fiscalizações:** permite a interação entre cidadão e cidade, a partir de denúncias relacionadas a problemas do cotidiano da cidade, como por exemplo: iluminação pública; calçadas; estacionamento irregular; trânsito; defesa do consumidor.
- **Propostas:** consiste em um espaço destinado a proposições de ideias e projetos para debate entre os participantes da rede e o município.
- **Avaliações:** tem a finalidade de avaliar os serviços, instituições e entidades que compõem a administração pública.

Ainda na aba “resumo” estão disponíveis as seguintes informações: perfil básico dos utilizadores da ferramenta por gênero, faixa etária e categoria; e as categorias de problemas (e.g. iluminação pública; saneamento básico; calçadas; trânsito) com a frequência em percentual de fiscalização, propostas ou avaliações.

A aba correspondente a “mapa” apresenta informações de cada categoria (fiscalizações, propostas e avaliações) por bairro. Por fim, a aba “publicações” que conta com a participação da população a partir da veiculação de texto, acompanhado de foto, endereço físico e *link* para cada problema relatado. Além disso, o cidadão pode visualizar os comentários e curtidas de outros seguidores; o número de protocolo gerado a partir de cada solicitação. As demandas são encaminhadas ao órgão municipal responsável, que informará aos cidadãos a solução dada a cada caso.

Tanto as redes sociais quanto o aplicativo contam com uma equipe do Departamento de Internet e Mídias Sociais da Secretaria Municipal de Comunicação para acompanhar as demandas da população e responde-las de forma personalizada (PMC, 2014)

Embora as redes sociais e aplicativos sejam um fenômeno recente, a PMC já possuía um canal de comunicação com a população pelo serviço 156. A PMC foi pioneira no lançamento do serviço na década 1980. É um serviço de atendimento a população no que se refere a qualquer informação e solicitação de serviços pertinentes ao âmbito administrativo municipal, feito por ligação telefônica. Atualmente, o serviço pode ser acessado pelo portal e pelo *chat* de atendimento *on-line* da prefeitura (PMC, 2014³⁷).

Outra abordagem utilizada pela PMC são os *games*. O *Clean City* foi desenvolvido em parceria com o Instituto Pró-Cidadania (IPCC), PMC e a Racional Game. O jogo foi disponibilizado gratuitamente pelo Facebook. O intuito do jogo é incentivar a coleta seletiva e o descarte correto de materiais recicláveis. A personagem principal é a capivara, animal considerado um dos símbolos e mascote da capital (Figura 47, imagem à esquerda).

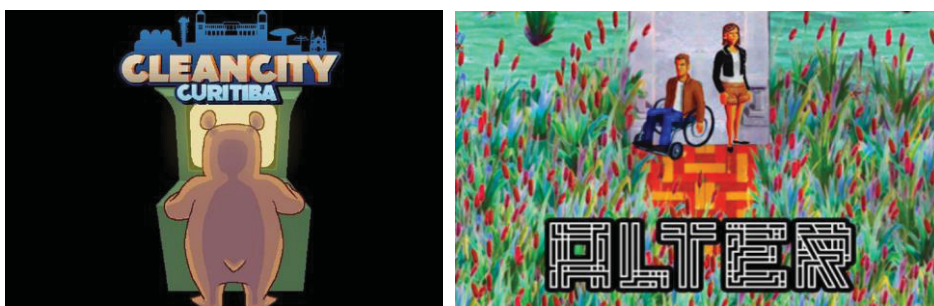


Figura 47: Games Prefeitura Municipal de Curitiba
Fonte: racionalgames.com.br

Outro jogo desenvolvido foi o *Alter* (Figura 47, imagem à direita) que tem o propósito educacional sobre a importância do respeito aos direitos das pessoas com deficiência. O jogo conta com recursos de acessibilidade que permitem ser utilizado por pessoas com diferentes tipos de deficiência. O jogo atribui ao jogador uma deficiência diferente em cada fase e o desafio está em avançar as barreiras arquitetônicas, de comunicação, por exemplo. O jogo visa a compreensão e a valorização de ambientes acessíveis. O *Alter* foi desenvolvido a partir da parceria entre PMC, a Secretaria Especial dos Direitos da Pessoa com Deficiência e a empresa Curitiba Racional Games (PMC, 2016³⁸).

No âmbito das iniciativas *bottom-up* (de baixo para cima, da sociedade para o governo), consideradas como inovação social, Curitiba também acumula algumas experiências, como por exemplo a Praça de Bolso do Ciclista (DAROS *et al.*, 2018; PASETTI; BARROS, 2018) (Figura 48), Bosque Gomm, Praça de Bolso da Gilda e Bosque do Bom Retiro. Essas iniciativas apresentam algumas características como: a recuperação de áreas urbanas degradadas por meio da organização da sociedade, tendo como resultado a construção de praças; a manutenção de bosques; o desenvolvimento de atividades culturais, oficinas e feiras ofertadas pela própria comunidade em ambientes públicos abertos.

³⁷ Colab.re. Informações disponíveis em: <http://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/populacao-tem-nova-ferramenta-de-comunicacao-com-a-prefeitura/32421> e <https://www.colab.re/BR/PR/Curitiba>

³⁸ <http://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/curitiba-lanca-o-alter-jogo-on-line-que-permite-vivenciar-experiencias-de-pessoas-com-deficiencia/40022>



Figura 48: Praça de Bolso do Ciclista de Curitiba

Fonte: Guia Gazeta do Povo

Além disso, pode-se mencionar os prêmios recebidos pela cidade entre 2014 e 2016, a saber:

| Ano | PRÊMIOS RECEBIDOS |
|------|--|
| 2014 | Prêmio Brasil Sorridente; Prêmio Cultura <i>HipHop</i> ; Prêmio InovaSUS; Selo Verde de Gestão Socioambiental Responsável; Prática de Referência EducaRES; <i>Delta economics Ranking</i> ; Prêmio Gestor Público do Paraná; Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb); Prêmio Chiara Lubich pela Fraternidade; Inovação em Gestão Educacional; <i>Hermès de Innovation 2014</i> . |
| 2015 | <i>Siemens Green City Index</i> ; <i>Code For America</i> ; Concurso Cultural Ler e pensar; <i>Healthcare Information and Management Systems Society</i> ; Prêmio Gestor Público Paraná; Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça; Objetivos de Desenvolvimento do Milênio; Índice Escala Brasil Transparente; Cidade Transparente Instituto Ethos; Cidade com Maior Potencial Inovador; Prince Michael <i>International Awards</i> ; Melhor Governança <i>Connected Smart Cities</i> ; Melhor Cidade do Brasil. |
| 2016 | Prêmio ESARH 2016, da Associação Brasileira de Recursos Humanos; Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor; <i>iF Design Award 2016</i> ; Medalha Paulo Freire; Selo de Mérito da Associação Brasileira de Cohabs e Agentes Públicos de Habitação (ABC); Prêmio Cnip 2016; Nota 10 no <i>ranking</i> Nacional de Transparência; 1º lugar em Governança e em Urbanismo <i>Connected Smart Cities 2016</i> ; <i>Brasil Design Award 2016</i> , na categoria Comunicação/Promoção; InovaSUS; Prêmio e-Gov 2016 na categoria Excelência em Governo eletrônico; Prêmio C40 City 2016. |

Quadro 47: Síntese dos prêmios recebidos por Curitiba entre 2014 e 2016

Fonte: <http://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/curitiba-acumula-distincoes-em-35-premios-de-relevancia-nacional-e-internacional-desde-2014/38186>

As informações apresentadas traçam um panorama da história do município e o perfil da gestão municipal, com ênfase ao período de 2013-2016. Como pode ser observado, nota-se que Curitiba traz consigo a cultura do design em seu histórico. Portanto, entende-se que tanto o design estratégico como a gestão de design estão presentes na trajetória de Curitiba, em maior ou menor, devido ao perfil da administração pública municipal. Além disso, entende-se que pode haver discrepância entre secretarias e departamentos em relação a inserção e uso do design.

Após esse breve panorama da cidade Curitiba, a seguir são apresentados os documentos utilizados na análise de conteúdo. O mapeamento e análise dos componentes para a proposição da plataforma foram baseados na estruturação de um olhar aprofundado sobre os documentos, conforme os procedimentos sistematizados que compõem o método de análise de conteúdo. Esse instrumento de pesquisa permite identificar os principais eixos de significação das mensagens e analisar suas correlações das narrativas. A utilização desse procedimento tem a finalidade de melhorar a compreensão a respeito das cidades criativas no contexto brasileiro, bem como oferecer subsídios a

partir dos elementos que indicam a inserção do design e das cidades criativas em uma prática existente. Desse modo, os procedimentos adotados foram compostos por quatro fases, a saber:

- a) identificação, mapeamento e seleção de documentos públicos e ou oficiais da prefeitura municipal de Curitiba;
- b) pré-análise dos documentos;
- c) exploração e codificação dos documentos;
- d) tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos documentos.

5.1.2. Identificação, mapeamento e seleção de documentos públicos e ou oficiais da prefeitura municipal de Curitiba

A realização da análise de conteúdo dos documentos teve a finalidade de identificar os elementos e conteúdos para compor a plataforma, por meio da investigação do modo de inserção do design, inovação e criatividade nas práticas do município .

Para tanto, foi necessário identificar, mapear e selecionar os possíveis documentos que contribuíssem com o objetivo em questão. Portanto, a seguir é apresentada a relação dos documentos, com suas respectivas descrições.

• **Aplicação a Rede de Cidades Criativas da UNESCO:** o documento é composto por 26 páginas, e 10 (dez) questões, sendo 5 questões que correspondem aos dados da cidade (nome, contato principal e contato secundário, área criativa da aplicação, implementação do relatório, *checklist* documentação) e 5 questões abertas (apresentação e introdução, ativos criativos e programas, contribuições da cidade para a Rede de Cidades Criativas, ativos de comunicação e visibilidade, recursos financeiros) as quais foram respondidas descritivamente. A aplicação para a UNESCO contou com a participação do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba - IPPUC e três designers locais. Curitiba passou a ser reconhecida como Cidade Criativa do Design, pela UNESCO, a partir de 2014.

• **Aplicação ao *World Design Capital 2018 (WDC 2018 - ICSID)*:** o documento é a aplicação da candidatura de Curitiba a Capital Mundial do Design em 2018 junto ao ICSID. O documento foi elaborado colaborativamente, dentre os órgãos que assinam o documento estão: a Prefeitura Municipal de Curitiba – PMC, o IPPUC, o Centro Brasil Design – CBD, e a ProDesign – PR que é uma Associação das Empresas e Profissionais de Design no Paraná.

A candidatura teve apoio do governo federal; governo municipal; instituições federais; associações e federações; universidades locais; empresas e indústrias locais; instituições internacionais, cidades amigas e designers internacionais (Figura 49).

| Support Letters | |
|--|--|
| National Institutions | |
| Federal Government | |
| Presidency of Brazil | FAE – University Center |
| Ministry of State for Science, Technology and Innovation | UNICURITIBA |
| Ministry of State for Development, Industry and Foreign Commerce | TUIUTI University of PR |
| ApexBrasil: Brazilian Trade and Investment Promotion Agency | Positivo University |
| BNDES - National Development Bank | Minas Gerais University |
| ABDI - Brazilian Agency for Industrial Development | Companies Established in Curitiba |
| Secretary of Creative Economy | Boticário Group |
| Secretary for Production Development | OSCAR NIEMEYER Museum- MON |
| Cultural Policy National Council | RENAULT of BRASIL |
| Local Government | VOLVO GROUP LATIN AMERICA |
| Curitiba Agency for Development | CONVENTION & VISITORS BUREAU |
| Cultural Foundation of Curitiba - FCC | ELECTROLUX of BRASIL S/A |
| Municipal Tourism Institute | International Institutions |
| City Office of Social Communication | UNESCO - Brasilia |
| Chamber of Councilors | Diplomatic Offices |
| Federal Institutions | Consulate of Germany |
| SEBRAE - Brazilian Micro and Small Business Support Service | Consulate of Chile |
| SEBRAE - Paraná | Consulate of South Korea |
| SEBRAE - Minas Gerais | Consulate of Finland |
| Associations and Federations | Consulate of France |
| ACP - Paraná's Commercial Association | Consulate of Greece |
| FECOMERCIO - Paraná's Federation of Commerce | Consulate of Guatemala |
| FIEP-PR - Federation of Industries of Paraná | Consulate of Netherlands |
| Software Park Association of Curitiba | Consulate of Japan |
| AECIC - Association of Companies of the Industrial Park of Curitiba | Consulate of Austria |
| ABEDSIGN | Consulate of Poland |
| ADG BRASIL | Cities |
| ADP - Association of Products Designers | Buenos Aires - Argentina |
| APDESIGN - Porto Alegre | Cape Town - South Africa |
| CATARINA Design Center | Graz - Austria |
| PERNAMBUCANO Design Center | Orlando - USA |
| Academy | Swan - Curitiba do Sul |
| UFPR - Federal University of Paraná | Academy |
| UFPR - Arts, Com. and Design Sector | Crakow University - Poland |
| UTFPR - Federal Technologic University of Paraná | Designers |
| PUC-PR - Pontifical Catholic University of Paraná - Rector | IGNACIO URBINA POLO - USA |
| PUC-PR - Pontifical Catholic University of Paraná - Vice - rector | VANCAMPDESIGN - FREDDY VAN CAMP |
| ISAE - FGV - Higher Institute of Business and Economics- Getúlio Vargas Foundation | JORGE MONTAÑA - Bogotá - Colômbia |
| FAE - University Center | |

Figura 49: Apoiadores a candidatura de Curitiba a Capital Mundial do Design
Fonte: World Design Capital

O documento possui 364 páginas, é dividido em seis seções, a saber: (1) aborda as informações gerais sobre Curitiba; (2) trata da infraestrutura do município; (3) aspectos do financiamento junto ao ICSID; (4) programação para o WDC; (5) design; (6) depoimentos e *cases* de design e a cidade.

Curitiba e a Cidade do México foram as finalistas. O resultado foi divulgado em outubro de 2015 e a vencedora foi a Cidade do México.

• **Programa Curitiba+Design:** o documento é denominado “Contribuições do Design para Curitiba”. É um documento de 12 páginas, elaborado de forma colaborativa por atores do cenário local, de diversas áreas do saber da cidade, tais como: CBD, representantes de cursos de design em universidades, FCC, IPPUC, instituto municipal de turismo, representantes de escritórios de design, agência Curitiba S.A., secretaria de trânsito, secretaria de comunicação social, instituto de moda do paraná, ProDesign.

O objetivo do Programa Curitiba+Design foi definir diretrizes para a inserção do design na cidade com a finalidade de que a mesma torne-se referência em Design. A apresentação da proposta para o prefeito ocorreu em 29 de junho de 2015 (Figura 50).



Figura 50: Assinatura do Programa Curitiba+Design

Fonte: <http://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/designers-apresentam-ao-prefeito-proposta-para-criacao-do-programa-curitiba-design/36859>

Nessa ocasião o prefeito reconheceu o potencial do design para o desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental do município, conforme declaração exposta a seguir:

“O design tem sido um valioso instrumento de melhoria da qualidade de vida, assim como elemento impulsionador do desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental. Hoje, 80% do PIB da cidade vêm do setor de serviços e somos a 2ª capital que mais recebe novos talentos. Este é o ambiente ideal para investir e incentivar o design”
(Gustavo Bonato Fruet³⁹, prefeito na gestão de 2013-2016)

Os documentos apresentados até o presente momento (Aplicação Rede de Cidades Criativas da UNESCO, WDC/ICSID, Programa Curitiba + Design), são propostas que dependem do plano de governo, interesses e estratégias da administração pública direta e indireta, representantes da sociedade civil das áreas de cultura, design, artes, entre outras, e a população. Portanto, são programas e documentos formalizadas por meio de processos colaborativos associados a uma visão estratégica. Ou seja, esses documentos não são comuns a todos os municípios brasileiros.

- **Plano Municipal de Cultura:** é um instrumento de planejamento, afirmação de direitos culturais e organização das políticas públicas no prazo de 10 anos. Esse é um requisito a ser cumprido pelo município para a sua integração ao Sistema Nacional de Cultura. O plano é elaborado e aprovado pela classe cultural durante a Conferência Municipal de Cultura. Posteriormente, tem que ser aprovado pela Câmara Municipal para ser transformado em lei.

- **Diretrizes do Plano Setorial de Design:** os planos setoriais de cultura são resultados de encontros que debate-se e aprovam-se propostas para determinada área que comporão o Plano Municipal de Cultura. O plano setorial de design de Curitiba tem como objetivo a promoção do design como agente integrador entre os diferentes setores e entre diferentes secretarias de governo. A principal característica do design é o foco no usuário, ou no cidadão no caso do município. Aliado a uma visão sistêmica o design pode atuar como tradutor entre as demandas da sociedade e as decisões dos governantes, abrangendo desde o plano diretor a um plano de aula de um educador municipal, das atividades pela Agência Curitiba ao fluxo de serviços das unidades de saúde; das questões ambientais até as relacionadas com a governança (Plano Setorial de Design, 2016).

³⁹ Entrevista concedida em 29/06/2015. Disponível em <http://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/designers-apresentam-ao-prefeito-proposta-para-criacao-do-programa-curitiba-design/36859>

- **Plano Plurianual (PPA):** é um instrumento previsto no art. 165 da Constituição Federal. É um documento que expressa a visão estratégica da gestão pública, composto por diretrizes, objetivos e metas de médio prazo. A vigência do PPA é de quatro anos, sendo que começa a vigorar do segundo ano de mandato, terminando no primeiro ano do mandato seguinte. O PPA compõe um dos três documentos do modelo orçamentário para gestão do dinheiro público. Os outros dois documentos são: Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). Entretanto, a LDO e a LOA não compõem o escopo de análise de conteúdo desta pesquisa.

- **Plano Diretor:** é um instrumento estabelecido na Constituição Federal de 1988, previsto na Lei 10.257/2001, conhecida como Estatuto das Cidades. Todos os municípios com mais de 20 mil habitantes devem elaborar o Plano Diretor. A elaboração do Plano Diretor é responsabilidade do poder executivo (Prefeituras), e conta com a participação da população, geralmente, por meio de audiências públicas. Posteriormente, o Plano Diretor é aprovado pelo poder legislativo (Câmara de Vereadores) e sua vigência é de 10 (dez) anos.

O Plano Diretor é um documento-base de orientação da política de desenvolvimento e expansão da cidade de maneira planejada e equilibrada. Consiste em definições prévias sobre as prioridades do município e as destinações do uso do território a partir de propostas de curto, médio e longo prazo.

O conteúdo varia entre os municípios, porém os tópicos a seguir devem ser contemplados: (1) parcelamento, edificação e utilização compulsórios de imóveis; (2) direito de preempção; (3) direito de outorga onerosa do direito de construir; (4) direito de alterar onerosamente o uso do solo; (4) operações urbanas consorciadas; (6) direito de transferir o direito de construir. Outros temas comuns abordados no Plano Diretor são, por exemplo, áreas destinadas a preservação ambiental, mobilidade urbana, habitação, saneamento básico.

No município de Curitiba, o plano diretor possui um tópico denominado “Plano Estratégico de Inovação e Design”. Após a identificação dos documentos, iniciou-se a fase de pré-análise, conforme será descrito a seguir.

5.1.3. Fase de pré-análise dos documentos

O procedimento de seleção dos materiais para análise foi realizado a partir da listagem de documentos encontrados por meio de pesquisa nos *sites* oficiais do município, por indicação realizada pelos principais atores do cenário municipal, e em consequência da própria análise documental que indicavam outros documentos que poderiam apresentar relação ao tema pesquisado.

A triagem do material ocorreu a partir da leitura e busca de palavras-chave como “design”, “economia criativa”, “cidade criativa” e da aderência ao tema de pesquisa desta tese. Foram selecionados os documentos entre os anos de 2014 a 2017.

Com finalidade de organizar o material coletado foi realizada uma sumarização contendo as principais características do documento, visando facilitar sua indexação, armazenagem e recuperação em consultas posteriores.

Esta representação das informações básicas foi efetuada em um formulário do *Microsoft Word*, a partir da seguinte categorização:

- **código:** campo para a inserção de um código que identifica os documentos durante a realização da análise. Além do código em letras e números, foi estabelecida uma cor para facilitar a identificação após o agrupamento dos códigos;
- **ano:** área para a indicação do ano em que o documento foi elaborado;
- **tipo:** área para inclusão da categoria do estudo (por exemplo: legislação, aplicação em instituição, programa etc);
- **título:** local para especificação do título ou assunto tratado no documento;
- **autores:** área designada para a inserção do nome da secretaria ou departamento;
- **strings de busca encontrados:** local para a inclusão das palavras que resumem os temas principais do estudo;
- **fonte:** área para inserção da fonte em que documento está disponível.

A seguir, o Quadro 48, apresenta os documentos selecionados para análise, codificados e categorizados conforme os tópicos apresentados acima para esta etapa da pesquisa.

| CADASTRO DOS DOCUMENTOS ANALISADOS DA CIDADE DE CURITIBA | | | | | | |
|--|--------------|------------------|--|---|--|--------------|
| CÓD. | ANO | TIPO | TÍTULO | AUTORES | STRINGS | FONTE |
| AU | 2014 | Aplicação UNESCO | <i>Application Form</i> Unesco CWB | IPPUC, sociedade civil | Não é possível fazer busca no documento | IPPUC |
| WDC | 2015 | Aplicação ICSID | <i>Design By The People</i> – World Design Capital 2018 | PMC, IPPUC, CBD, Pró-design | Design (1985), Cidade criativa (14), economia criativa (59). | IPPUC |
| CD | 2015 | Programa | Curitiba + Design (Contribuições do Design para Curitiba) | Duco, ProDesign PR, CBD, IPPUC, PMC, Turismo, FCC, Comunicação Social, Agência Curitiba | Não é possível fazer busca no documento | IPPUC |
| C | 2015 | Legislação | Plano Municipal de Cultura | PMC | Design (23), Cidade criativa (0), economia criativa (1), criatividade (1), inovação (10) | PMC FCC |
| SD | 2016 | Legislação | Diretrizes do Plano Setorial de Design | PMC | Design (177), Cidade criativa (1), economia criativa (3), criatividade (11), inovação (18) | PMC FCC |
| PPA | 2014 2017 | Legislação | Plano Plurianual de Curitiba - Diretrizes Estratégicas do Plano Plurianual | PMC | Design (1), Cidade criativa / criativa(s) (9), economia criativa (3), criatividade (4), inovação (1) | PMC |
| PD | 2015 | Legislação | Plano Diretor de Curitiba | PMC | Design (3), Cidade criativa (0), economia criativa (8), criatividade (1), inovação (5) | PMC |
| FSP | 2014 2017 | Redes sociais e | Facebook, <i>site</i> oficial da | PMC, IPPUC | - | PMC IPPUC |

| | | | | | | |
|--|--|---------------------|---|--|--|--|
| | | site oficial da PMC | administração pública direta e indireta | | | |
|--|--|---------------------|---|--|--|--|

Quadro 48: Cadastro dos documentos analisados da cidade de Curitiba

Fonte: a autora

Posteriormente, deu-se continuidade aos procedimentos supracitados. Desse modo, o próximo tópico trata da fase de exploração e codificação dos documentos.

5.1.4. Fase de exploração e codificação dos documentos

Após a seleção dos documentos foi realizada uma “leitura flutuante” (BARDIN, 2011:126), como primeiro contato, visando compreender o perfil do material e deixar emergir as noções e orientações a respeito do modo de análise a ser empregado.

Entre as formas de classificação e decodificação do conteúdo das mensagens contidas nos documentos optou-se por efetuar a investigação a partir de categorias de análise. Para a definição das categorias analíticas desta pesquisa optou-se pelo modelo misto, pois os temas norteadores da análise são constituídos por um conjunto de parâmetros previamente estabelecidos, a partir do corpo de conhecimento teórico, conferindo características e singularidade aos referidos temas. A opção pelo modelo misto permite a incorporação de novas categorias que possam surgir durante o desenvolvimento da análise.

Portanto, a fim de conduzir a análise de conteúdo dos documentos foram considerados os parâmetros identificados pela revisão de literatura integrativa acerca da gestão de design (tema 1), economia criativa (tema 2) e cidades criativas (tema 3) (Quadro 49).

| PARÂMETROS IDENTIFICADOS NA REVISÃO DE LITERATURA INTEGRATIVA | | |
|---|--------------------|---|
| Tema | Subtema | Parâmetros para análise de conteúdo |
| Gestão de Design | Conhecimento | Contribuição do design |
| | | Inovação em design |
| | | Gestão de Design |
| | | Implementação da Gestão de Design |
| | Planejamento | Coordenação do design |
| | | Planos e objetivos |
| | | Necessidades dos usuários |
| | | Investigando cidades concorrentes ou referências |
| | Recursos | Aplicações |
| | | Recursos |
| | | Pessoas |
| | | Cultura de Design & Ambiente |
| | Especialidade | Capacidade |
| | | Avaliação e seleção de design |
| | | Ferramentas e métodos |
| | Processo | Papel e lugar |
| | | Passos do processo de design |
| | | Avaliação e monitoramento |
| Economia Criativa | Indústria criativa | Patrimônio, expressões culturais, artes e espetáculos, audiovisual e literatura, criações culturais e funcionais (UNESCO) |

| | | |
|-----------------|--|--|
| | | Patrimônio material; patrimônio imaterial; arquivos; museus; artesanato; culturas populares; culturas indígenas; cultura afro-brasileiras; artes visuais, arte digital; dança; música; circo; teatro; cinema e vídeo; publicações e mídias impressas; moda; design; arquitetura (MinC, 2010) |
| | | Indústrias do arranjo criativo |
| | | Mapeamento dos setores criativos |
| | | Mapeamento das empresas do setor criativo |
| | | Promoção dos setores criativos |
| | | Políticas públicas orientadas a indústria criativa |
| | Classe criativa | Geração de emprego e renda |
| | | Emprego e remuneração de criativos |
| | | Mapeamento de profissionais e grupos de profissionais criativos com atuação local e/ou nacional |
| | | Atração e retenção de trabalhadores criativos |
| | | Capital humano |
| | | Talento científico |
| | | Educação e instituições de ensino e capacitação |
| | | Associações e instituições de apoio aos setores criativos |
| | | Políticas públicas orientadas a classe criativa |
| | Produtos e serviços criativos | Produção, consumo e distribuição |
| | | Propriedade intelectual e direito autoral |
| | | Identidade e cultura |
| | Empreendedorismo | Novos modelos de negócios criativos e trabalho |
| | Intangível criativo | |
| | Redes de valor integradas | |
| | TICs | Tecnologias digitais para a criação, produção, articulação e consumo de produtos e serviços criativos |
| | | Acesso e circulação da informação |
| | | Uso de TICs |
| | Desenvolvimento econômico, social e cultural | |
| | Inclusão social | |
| | Turismo | |
| | Políticas | Políticas de desenvolvimento econômico |
| | | Políticas inovadoras e multidisciplinar |
| | | Políticas orientadas a economia criativa |
| Cidade Criativa | Cultura, comunicação e cooperação | TICs |
| | | Redes colaborativas |
| | Talento, tecnologia e tolerância | Atitudes |
| | | Valores |
| | | Auto-expressão |
| | | Diversidade |
| | | Inovação e Desenvolvimento (I&D) |
| | | Espaços culturais |

| | | |
|-----------|---|--|
| | Arte e infraestrutura cultural | Vida cultural vibrante (feiras, eventos, exposições, congressos, atividades culturais) |
| | Cultura da criatividade | Criatividade como competência central |
| | Cluster Criativo | Bairros, hubs, parques tecnológicos. |
| | Infraestrutura criativa | Ambiente construído inspirador |
| | | Residências artísticas |
| | | Incubadoras de indústria criativa |
| | | Coworking Faber Labs |
| | Governança participativa | Engajamento do cidadão |
| | Oportunidades de inserção do design na cidade | Recursos naturais e energia; Transporte e mobilidade, edifícios, |
| Dimensões | | Gestão de design: sociedade, tecnologia, ambiente, economia e política. Economia criativa e cidades criativas: social, cultural e econômico. |

Quadro 49: Parâmetros identificados na revisão de literatura integrativa

Fonte: a autora

A definição dos parâmetros está em consonância com as orientações de Bardin (2011). A autora diz que a temática corresponde a “unidade de significação” que tem por finalidade orientar o exame das mensagens e pode ser determinada conforme os critérios relacionados à teoria (BARDIN, 2011 : 135).

A partir dessas categorizações foram realizadas as leituras aprofundadas em busca dos códigos de significação contidos nos documentos. Desse modo, definiu-se as “unidades de registro”. Nesta investigação as unidades de registro são compreendidas como a palavra ou a frase considerada como a unidade base da análise de conteúdo.

Sobre a codificação das unidades de registro, como explicitado no Capítulo 3, pode ser de natureza qualitativa ou quantitativa. Para o presente estudo considerou-se ambas codificações. A codificação qualitativa está vinculada ao enfoque da pesquisa (qualitativo e interpretativo), uma vez que compreende a contextualização das mensagens. Por outro lado, considerou-se a frequência quantitativa com que as unidades de registro aparecem nos relatos de modo que apontam para determinado sentido ao resultado da análise.

Com base nisso, foi elaborada uma Matriz das Unidades de Registro com o objetivo de orientar a observação e a comparação dos documentos, composta pelos seguintes elementos:

- **tema:** determinação dos temas centrais conforme os critérios relacionados à revisão de literatura. Agrupa todas as mensagens tratadas nos documentos que se referem a determinado assunto;
- **subtema:** são partes que compõem o tema central conforme os parâmetros relacionados à revisão de literatura;
- **categorias:** composta pelos elementos comuns ou classes que determinam a paridade e semelhança dos elementos que compõem as mensagens;
- **unidades de registro:** organização dos segmentos de conteúdo (frases e locuções) de modo codificado para a identificação das mensagens contidas nos relatos analisados.
- **frequência:** refere-se à quantidade de vezes em que as ocorrências foram encontradas no material analisado.

A composição das matrizes foi efetuada de acordo com as leituras aprofundadas dos documentos selecionados. Na medida em que os textos foram interpretados, as unidades de registro foram sinalizadas por meio de código de cores e números, visando identificar os elementos de design e cidades criativas contidos nas narrativas que posteriormente irão compor a proposição da plataforma.

Para cada documento foi realizada a leitura e codificação individual das unidades de registro encontradas e organizadas em uma matriz, de acordo com tema, subtema, categoria e registro de frequência, conforme explicado anteriormente. Portanto, cada documento possui uma Matriz das Unidades de Registro. O Quadro 50 apresenta um exemplo da compilação de dados realizada em uma das matrizes, visando a melhor compreensão do trabalho realizado nesta etapa.

| MATRIZ DAS UNIDADES DE REGISTRO – WDC/ICSID | | |
|--|--|--|
| Tema 1: Gestão de Design | | |
| Subtema: Conhecimento | | |
| Categorias | Unidades de registro | Frequência |
| Design gráfico e comunicação visual | utilizado o design gráfico para renovar espaços públicos > a identidade gráfica também foi revisada e adaptada a cada público, respeitando a vocação e a arquitetura de cada local. Implementação de um sistema de <i>QR Code</i> para melhorar a comunicação visual sobre a cidade ações planejadas para a cidade, como identificação de rua, comunicação oficial, transporte público, sistema de educação pública, saúde pública, campanhas, rede rodoviária, e identificar a cidade, entre outros | WDC-330 WDC-307 WDC-307 WDC-310 WDC-470 WDC-471 WDC-472 WDC-473 WDC-474 WDC-475 WDC-477 |
| Desenvolvimento de novos produtos e serviços | Redes sociais e mídia > Curitiba é um bom exemplo de uma cidade onde as autoridades públicas entendem a importância de permitir um diálogo direto com a sociedade. Tuboteca > projeto para implementar bibliotecas públicas dentro da estação de ônibus Carro elétrico > projeto para criar uma identificação visual para a frota de carros elétricos e para os postes de totem multiuso para carregar os veículos | WDC-454d WDC-328 WDC-328 WDC-332 WDC-329 WDC-330 WDC-479 |
| Aperfeiçoamento de produtos e ou serviços existentes | integrar diferentes áreas de design (gráficas, digitais, produtos, interiores, moda etc) ao trabalho de arquitetos, engenheiros e urbanistas novo design para a famosa Estação de ônibus, a fim de adaptar-se aos requisitos dos cidadãos. A ideia é incluir ar condicionado, wifi, banheiros públicos, sistema de segurança, bancos, entre outras necessidades Mobiliário urbano: a inovação na concepção de mobiliário urbano tem sido sempre um dos traços marcantes da experiência da cidade urbana. As empresas locais foram responsáveis pelos novos produtos. | WDC-01 WDC-31 WDC-18 WDC-454d WDC-305 WDC-325 WDC-327 |

Quadro 50: Matriz das unidades de registro

Fonte: a autora

A construção da matriz favoreceu a visualização da totalidade das unidades de registro e da frequência que as mesmas são citadas em cada um dos documentos pesquisados, permitindo a realização de uma análise quantitativa e qualitativa. O registro da quantidade de vezes com que determinada categoria emerge do conteúdo analisado não apresenta a finalidade única de registrar sua frequência, mas também sinaliza para outros aspectos de integração e relevância do conteúdo.

A análise qualitativa foi elaborada segundo a presença ou ausência de uma determinada categoria no material analisado. Nesse sentido, considerou-se as relações do conteúdo com o contexto; a

equivalência ou divergência das abordagens e dos objetivos de cada um dos documentos em relação a cada tema e categoria.

A partir da composição dessas matrizes foi iniciada a fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação conforme os objetivos norteadores da pesquisa.

5.1.5. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: construção de uma matriz de análise

Nesta etapa as referências textuais obtidas nas Matrizes de Unidades de Registro foram convertidas em uma Matriz de Análise Geral que teve como objetivo configurar os conteúdos a partir de uma perspectiva precisa e unificada de observação, visando estabelecer um encadeamento dos elementos identificados que posteriormente foram sistematizadas e estruturadas na proposição da plataforma.

A Matriz de Análise Geral foi constituída pelos seguintes componentes: tema, subtema, categorias, subcategorias, unidade de contexto, unidades de registro e frequência. O tema, subtema, categorias, as unidades de registro e frequência seguem as mesmas definições citadas anteriormente, os demais componentes são apresentados a seguir:

- **subcategorias:** reúnem as questões abordadas nas narrativas dentro das categorias e dos temas centrais. Nesta investigação as subcategorias identificam o encadeamento lógico entre os elementos.
- **unidades de contexto:** associa as questões análogas contidas na narrativa de acordo com o contexto das mensagens. As unidades de contexto buscaram agrupar e formular uma ideia ou questão a partir de conteúdos semelhantes.

Para o desenvolvimento da Matriz de Análise Geral optou-se por manter os códigos de letras, números e cores. Desse modo, os códigos foram agrupados visando facilitar a organização, a classificação, a rastreabilidade e o arquivamento das informações. Assim, o Quadro 51 demonstra um excerto da Matriz de Análise Geral e de seus componentes.

| MATRIZ DE ANÁLISE GERAL | | | | |
|---|-------------------------------------|--|--|--|
| Tema 1: Gestão de Design | | | | |
| Subtema: Conhecimento, Planejamento, Recurso, Especialidade, Processo | | | | |
| Categoria | Subcategorias | Unidades de contexto | Unidades de registro | Frequência |
| Contribuições e Aplicações do Design na Cidade | Melhoria da imagem da cidade | A cidade possui sistema de identidade visual, estratégia de <i>branding</i> ou faz uso de algum título recebido como <i>branding</i> . | O design reúne ações planejadas para a cidade (saúde pública, campanhas, identidade da cidade, comunicação oficial, entre outras) O reforço da identidade da cidade trabalhar na criação de uma nova identidade para a cidade Aplicação Unesco e WDC | SD-30 SD-30a AU-134b AU-124 WDC-307 WDC-34 WDC-304 |
| | Design gráfico e comunicação visual | O design gráfico e a comunicação visual são utilizados pelo município. | utilizado o design gráfico para renovar espaços públicos > a identidade gráfica também foi revisada | WDC-470 WDC-471 WDC-472 WDC-473 WDC-474 WDC-475 |

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| | | | e adaptada a cada público, respeitando a vocação e a arquitetura de cada local. Implementação de um sistema de QR Code para melhorar a comunicação visual sobre a cidade ações planejadas para a cidade, como identificação de rua, comunicação oficial, transporte público, sistema de educação pública, saúde pública, campanhas, rede rodoviária, e identificar a cidade, entre outros | WDC-477 AU-139a WDC-330 AU-124 WDC-307 AU-124 WDC-307 AU-120 WDC-310 |
| Produtos & Serviços Públicos Municipais | Desenvolvimento de novos produtos e serviços | São desenvolvidos novos produtos e serviços para o município por equipe(s) interna(s) da prefeitura. | Redes sociais e mídia > Curitiba é um bom exemplo de uma cidade onde as autoridades públicas entendem a importância de permitir um diálogo direto com a sociedade. Tuboteca > projeto de projeto para implementar bibliotecas públicas dentro da estação de ônibus Carro elétrico > projeto de projeto para criar uma identificação visual para a frota de carros elétricos e para os postes de totem multiuso para carregar os veículos | DC-454d WDC-328 AU-155 AU-40 FSP-13 FSP-13b FSP-13d FSP-25 AU-138 WDC-328 AU-140 WDC-332 AU-139 WDC-329 FSP-05 AU-139a WDC-330 FSP-16 WDC-479 |

Quadro 51: Matriz de análise geral

Fonte: a autora

Essa fase iniciou-se com o exame das significações que compõem as unidades de registro a fim de identificar as semelhanças, evidenciar as relações e a estrutura de raciocínio para estabelecer as unidades de contexto. Em seguida buscou-se identificar o encadeamento lógico dos assuntos e a relação entre os termos. Por fim, a construção da Matriz de Análise Geral propiciou a visualização e o agrupamento das unidades de registro e frequência de todos os documentos analisados.

Portanto, esses foram os procedimentos adotados para o estudo de caso que, pesquisa e análise de tem como resultados a base dos componentes para a proposição da plataforma. Entretanto, a transferência dos conhecimentos obtidos nesta etapa conscientização (pesquisa de similares e estudo de caso) para a proposição da plataforma serão descritas no próximo capítulo.

5.2. CONSIDERAÇÕES: ESTUDO DE CASO

O estudo de caso do município de Curitiba demonstrou, por meio da sua trajetória histórica e alguns exemplos práticos, o uso do design estratégico e gestão de design. Também foi demonstrado que a gestão municipal do período estudado (2013-2016) manifestou o interesse e uma visão estratégica em posicionar Curitiba como uma das principais cidades inovadoras e criativas do mundo estimular a economia verde, criativa, inovadora e sustentável; bem como propiciar um ambiente favorável ao design. Desse modo, foi possível caracterizar e compreender o funcionamento do caso; assim como

verificar o papel da gestão pública municipal como um importante fator para a promoção e inserção do design.

No entanto, toda cidade é um sistema vivo e complexo, cujas demandas são diversas, mutáveis e constantes. Além disso, nem sempre as soluções são fáceis e rapidamente implementadas por parte da gestão pública municipal. Nesse sentido, Curitiba não é diferente, há muitos desafios a serem superados. Mas ainda sim é uma cidade considerada referência dentre as cidades brasileiras.

A respeito das soluções implementadas, pode-se dizer que são inovadoras. Já em relação ao tipo de inovação, pode-se classificar como incremental à disruptiva. A classificação deve considerar o contexto, pois determinadas soluções foram copiadas e/ou adaptadas de outras cidades utilizadas como referência, e outras originalmente desenvolvidas pela PMC. Ressalta-se que para cada nova solução proposta pela prefeitura, houve um período para o cidadão se adaptar ao novo comportamento e às novas leis. Complementarmente, houve a realização de campanhas orientadas à divulgação, sensibilização e conscientização da população.

Além disso, essa etapa foi marcada pelo levantamento de uma extensa quantidade de informação em função da estratégia adotada para análise dos documentos (análise de conteúdo). A análise de conteúdo propiciou a exploração dos temas abordados na presente investigação em práticas existentes, aproximando tais conceitos ao contexto brasileiro. Além disso, as questões contidas nos documentos puderam ser confrontadas com os fundamentos do conhecimento científico. Desse modo, foi possível confirmar, associar e explicitar os componentes apontados inicialmente como “Parâmetros Identificados na Revisão de Literatura Integrativa – Quadro 49” até a elaboração da “Matriz de Análise Geral – Quadro 51”.

Portanto, entende-se que a análise de conteúdo permitiu complementar as palavras-chave com informações, teor e significações. Assim, a “matriz de análise geral” é considerada como a base dos componentes e conteúdo para a proposição plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade. Porém, os estudos de reestruturação e reorganização dos elementos, correspondem ao Capítulo 5: Sugestão (Etapa 2 – Sugestão) e Capítulo 6: Proposta Preliminar (Etapa 3 – Desenvolvimento).

Outro fator importante a ser considerado consiste na validade da análise de dados proporcionada pela análise de conteúdo. O referido método requer um embasamento teórico e metodológico fundamentado na qualidade e no rigor científico, que prioriza as questões éticas, epistemológicas e metodológicas. Para que esses aspectos fossem atendidos no desenvolvimento da presente pesquisa, as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados foram seguidas, conforme sugere Bardin (2011).

O estabelecimento dos temas, das categorias e dos processos de codificação do material, assim como a revisão dos mesmos no decorrer do processo, foram realizados de modo sistemático e a fim de auxiliar a conciliação entre a abordagem objetiva e subjetiva. Esses procedimentos são indicados e necessários visando a qualidade requerida pelo rigor metodológico da pesquisa científica.

Vale ressaltar que a utilização do método de análise de conteúdo exige uma grande quantidade de tempo e dedicação por parte do pesquisador. A análise a ser elaborada deve ser fundamentada em critérios claros e precisos. O reconhecimento de temas, subtema, categorias, subcategorias e unidades de registro geram uma grande quantidade de planilhas e codificações. Por outro lado, entende-se que apenas esse padrão de conduta científica permite efetuar o cruzamento dos dados obtidos sem perder de vista o eixo norteador da pesquisa.

Também considera-se que somente a experimentação prática do método possibilita a compreensão mais aprofundada sobre os fundamentos, abordagens e possibilidades como instrumento versátil de pesquisa. Além disso, verificou-se algumas vantagens relacionadas ao método de análise de conteúdo. Dentre as vantagens pode-se mencionar: a rastreabilidade dos dados por meio dos códigos e das planilhas; a imersão e aprofundamento dos temas pesquisados; a identificação de outras informações, consideradas como complementares.

As informações complementares foram sistematizadas em duas categorias: metas e recomendações, porém não serão abordadas neste documento. A justificativa dessa escolha se dá porque as metas identificadas contemplam poucos indicadores da plataforma, e entende-se que o ideal seria abranger um número significativo de indicadores. Sobre as recomendações, são conteúdos que podem ser classificados como procedimentos a serem adotados para a sistematização dos dados do município. Em outros casos, podem ser consideradas como diretrizes que atendem determinado indicador. Do mesmo modo que as metas, as recomendações devem ser melhor aprofundadas, pois apresentam-se de forma díspar.

Considerando os procedimentos adotados na etapa de conscientização, pesquisa e análise de plataformas similares e estudo de caso, tem-se como resultados a base dos componentes e conteúdo para a proposição da plataforma, conforme mencionado anteriormente. O Capítulo 6 corresponde a Etapa 2 – Sugestão e descreve a transferência dos conhecimentos obtidos nesta etapa para a proposição da plataforma.



6. SUGESTÃO

Esse capítulo apresenta os resultados da Etapa 2 – Sugestão, da DSR, cujo objetivo foi verificar, explicitar premissas e requisitos para a construção do artefato, com base nos resultados obtidos pela Etapa 1 – Conscientização: fundamentação teórica, pesquisa de similares e estudo de caso, apresentados nos capítulos anteriores, 2, 4 e 5 respectivamente. Com base nos resultados e requisitos, foi então definida a classe de problemas que a solução (plataforma) poderia atender, classificando-os em teóricos e práticos. Esta etapa da pesquisa, também, consistiu de tentativas de desenvolvimento do artefato e reflexões a respeito de possibilidades de configuração e uso, incluindo uma avaliação que corresponde ao teste de conteúdo junto a consultores, conforme mencionado no Capítulo 3. Como resultado desta etapa apresenta-se a primeira tentativa de construção da plataforma.

6.1. REQUISITOS GERAIS PARA A PROPOSIÇÃO DA PLATAFORMA

Os fundamentos teóricos, a pesquisa e análise de plataformas similares e o estudo de caso que correspondem a etapa de conscientização do problema, contribuíram para o estabelecimento de pré-requisitos de construção e de avaliação que a plataforma a ser proposta necessita contemplar. A fim de elencá-los, tem-se:

- permitir a auto-avaliação das cidades, de maneira que possam identificar seu desempenho, considerando a gestão de design e a cidade criativa (SANTOS, 2011);
- utilizar terminologias conhecidas, a fim de facilitar seu uso e permitir a sua consolidação (*ibid.*);
- apresentar caráter flexível (*ibid.*) no sentido de possibilitar alterações ou adaptações de acordo com o contexto;
- representar graficamente os resultados do diagnóstico, permitindo que os tomadores de decisão observem o desempenho da cidade nos diferentes níveis, possibilitando identificar seus pontos fortes e fracos, bem como as ações de fortalecimento e melhorias (*ibid.*);
- os indicadores devem atender as características expostas pelo PCS: precisos, capazes de serem medidos, relevantes, fáceis de interpretar, confiáveis, monitorados, econômicos, acessíveis, comparáveis;
- a plataforma deve ser avaliada pelos seguintes critérios: conteúdo, utilização, estrutura, compreensão textual e gráfica, abrangência, importância das dimensões, contribuições do diagnóstico, dificuldades e barreiras para a inserção do design, inovação e criatividade no município.

Desse modo, o resultado a ser obtido pela proposição da plataforma nesta pesquisa é considerado como uma solução satisfatória. Entende-se que a solução satisfatória se dá por meio da sistematização e estruturação dos componentes da plataforma em: dimensões, sub-dimensões e indicadores, tendo indicadores predominantemente qualitativos. Para mensuração dos resultados os indicadores qualitativos terão opções de respostas. Os resultados do diagnóstico serão apresentados em diferentes gráficos, sendo gráfico individual de desempenho do município, gráfico do tipo radar para comparação com outro município e gráfico de classificação do nível de maturidade das dimensões.

Logo, os atributos relacionados são: a plataforma permitirá a coleta de dados da cidade em relação ao design, economia criativa e cidades criativas por atores municipais, principalmente servidores públicos da administração municipal pública direta e indireta; as evidências a serem acessadas para o preenchimento da plataforma são os documentos oficiais do município, incluindo *sites* e redes sociais; o diagnóstico do cenário atual do município, visando a elaboração de planos de ação para melhoria de desempenho.

Além disso, justifica-se os aspectos que inviabilizaram uma solução ótima:

- **Plataforma online:** destaca-se que ainda que haja a intenção de que a plataforma seja transformada em um sistema *online* que aponte os resultados automaticamente, o objetivo da presente pesquisa é a proposição da plataforma, a partir da estruturação do conteúdo. Portanto, aspectos relacionados a arquitetura da plataforma, interface gráfica, aspectos gráficos dos resultados e interação humano-computador são desejáveis, porém não fazem parte do escopo da presente pesquisa.
- **Programação da plataforma:** também entende-se que a plataforma *online* exige conhecimentos de programação de sistemas, assim como seleção de métodos estatísticos para cálculo de indicadores e das dimensões.
- **Recursos humanos e financeiros:** para que a plataforma fosse viabilizada no sentido de transformá-la em um sistema *online*, seria necessário a contratação de profissionais das áreas de TIC, designers, entre outros.
- **Maturidade da plataforma:** as plataforma analisadas mostraram que há um processo constante de amadurecimento e aprimoramento. A elaboração da presente plataforma é considerada como um proposição inicial que talvez não incorpore o escopo necessário e/ou as respostas esperadas. Nesse sentido, testes e aplicações são fundamentais para o seu aprimoramento e validação. Esse aspecto envolve um número significativo de municípios, de diferentes regiões do país. A finalidade é verificar a aplicabilidade em múltiplos contextos, com recursos diversos (culturais, econômicos, ambientais, sociais), assim como a adequação ao porte da cidade (pequenos, médios e grandes municípios); a confirmação ou não da pertinência dos indicadores; o entendimento dos gráficos de resultado (desempenho e comparação – entre municípios e de evolução do próprio município); entre outros. Assim, necessita-se de testes e alguns anos de aplicação para que a plataforma se mostre estável em relação aos indicadores e de acordo com o perfil dos municípios.

Posto isto, buscou-se alinhar à classe de problemas que se pretendeu atingir com a proposição da plataforma, conforme tópico a seguir.

6.2.DEFINIÇÃO DA CLASSE DE PROBLEMAS

De acordo com a DSR, deve-se explicitar as Classes de Problemas que o artefato atende a partir dos resultados obtidos pela etapa de conscientização. Para tanto, entende-se que a plataforma é “um meio para coleta de dados e diagnóstico sobre design, inovação e criatividade em cidades”. Essa classe de problema pode ser considerada como uma solução macro, porém a mesma pode ser desmembrada em classes em conhecimento associadas ao nível teórico e ao prático, a saber:

CONHECIMENTOS TEÓRICOS

- Correlação dos elementos de cidades criativas e gestão de design a partir de conceitos teóricos e práticas empírica. Ou seja, as soluções desses problemas consideram conhecimento advindo de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental no contexto brasileiro, pesquisa e análise de similares.
- A prescrição da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades. Desse modo, entende-se que a utilização da DSR e procedimentos adotados em cada etapa são a principal contribuição teórica.
- Considerando o método, a DSR induz a outras contribuições teóricas, a saber: a explicitação do uso e das limitações de uso do design, inovação e criatividade no contexto das cidades; das vantagens e desvantagens do modelo desenvolvido; as relações entre os conceitos de cidades criativas e gestão de design, assim como os possíveis efeitos para as cidades.

- Entende-se que também que as contribuições relacionadas as áreas que compõe as indústrias criativas, a economia criativa, a classe criativa, gestão pública municipal também são problemas teóricos. Considera-se que ao mapear e compreender a inserção do design nas cidades, as outras áreas criativas podem seguir os mesmos procedimentos, com as devidas adaptações.

CONHECIMENTOS PRÁTICOS

- Diagnóstico individual e comparação de desempenho dos municípios em relação ao design, inovação e criatividade (*benchmarking*).
- Permite acompanhar e monitorar os dados, identificando os avanços em cada dimensão e a efetividade dos esforços despendidos.
- Auxilia os tomadores de decisão a selecionar as prioridades do município de acordo com às realidades e necessidades locais.
- Favorece o entendimento dos conceitos abordados (e.g. cidades criativas, economia criativa, indústrias criativas, classe criativa) a partir dos componentes.

Após a apresentação dos requisitos gerais e definição da classe de problemas que a plataforma deve atender, o próximo tópico identifica o artefato “plataforma” de acordo com a DSR.

6.3. IDENTIFICAÇÃO DO ARTEFATO: MODELO OU PLATAFORMA

A identificação do artefato iniciou-se com a observação da revisão de literatura integrativa a fim de verificar quais os artefatos que poderiam atender, mesmo que em partes, a plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades.

Dessa forma, a partir da fundamentação teórica sobre gestão de design identificou-se com maior frequência o uso dos termos “modelos de avaliação” ou “modelos de diagnóstico”, terminologias igualmente utilizadas na administração. Desse modo, considera-se necessário definir o termo “modelo”, a partir da pesquisa de El Marghani (2010):

| AUTOR (ES) | DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS |
|---|--|
| Lima (<i>apud</i> Romano, 2003) | Modelo é uma representação da forma de pensar, abordar e articular os problemas organizacionais. Um modelo desempenha um papel de referência, ou seja, opera como prescrição para os agentes que tomam a decisão a respeito das práticas a serem empregadas nas operações e processos. |
| Montmollin (1990) | Modelo é uma simplificação da realidade, que serve para guiar as observações, para colocar as perguntas apropriadas e interpretar as respostas. Trata-se de um “esqueleto” que permite evitar erros. É oriundo da psicologia cognitiva e permite a formulação de hipóteses sobre os procedimentos ou sobre a aquisição de conhecimentos. |
| Naert e Leeefflang (<i>apud</i> Machado, 1999) | Modelo é uma representação dos elementos mais importantes de um sistema real percebido. Ou seja, modelos são representações condensadas e simplificadas da realidade. |

Quadro 52: Definições do termo "modelo" segundo diversos autores.

Fonte: El Marghani, 2010.

Retomando os modelos de diagnóstico de gestão de design apresentados na fundamentação teórica, tem-se: *Design Atlas*; *Self Assessment Tool*; Auditoria Estratégica da Gestão de Design; Prêmio CNI de Gestão de Design; Prêmio Paranaense em Gestão de Design; Prêmio de Gestão de Design; Diagnóstico do Design Brasileiro; Sistemática de Avaliação da Gestão de Design; Modelo de Diagnóstico em Gestão de Design e Sustentabilidade.

Por outro lado, a pesquisa e análise de similares da etapa de conscientização, teve o foco “instrumentos ou ferramentas” diagnósticos de cidades, são elas: *Europeu Smart Cities*; *WeCity*; Programa Cidades Sustentáveis; *Cities in Motion Index*; *The Cultural and Creative Cities Monitor*. Esses diagnósticos apresentam diversas nomenclaturas: plataforma, programa, índice e monitor.

Logo, deve-se complementar essas ponderações considerando os esclarecimentos dados sobre os termos “plataforma” e “diagnóstico” explicitados no capítulo 1 – Introdução, deste documento.

Além disso, a ideia de modelo já se apresentava como uma possível solução, uma vez que a fundamentação teórica e a etapa de conscientização não mencionaram os outros artefatos possíveis na DSR: constructos, modelos, métodos ou instaciações. Assim, os resultados são direcionados para um determinado tipo de artefato: modelo.

Ainda assim, buscou-se verificar a adequabilidade do artefato “plataforma” dentre os tipos de artefatos propostos pela DSR como possível solução ao problema desta tese, considerando os pré-requisitos e a classe de problemas anteriormente apresentados. Diante do exposto, algumas possibilidades de artefatos foram analisadas quanto a pertinência:

- **Constructos:** não foram identificando constructos nas pesquisas de similares. Entende-se que os construtos poderiam ser definições conceituais relacionados ao design, economia criativa e cidades criativas. Tais definições conceituais apresentam-se na literatura e tiveram a sua relação demonstrada na fundamentação teórica desta investigação e estão implícitas na plataforma. Além disso, busca-se meios de coleta de dados e avaliação, ou seja, os construtos por si só não atendem esse objetivo.
- **Modelos:** poderiam ser desenvolvidos utilizando-se os constructos existentes na literatura e expressando as suas relações. Embora possam ser imprecisos sobre os detalhes da realidade, os modelos são considerados representações da estrutura geral da realidade, de como as coisas são. Desse modo, os modelos são compatíveis com a ideia de plataforma e diagnóstico, assim como confirmam as explicitações supracitadas.
- **Métodos:** poderiam ser propostos uma vez que se utilizam construtos e/ou modelos existentes, os quais podem construir a representação das necessidades das cidades, bem como a sua melhoria. Possibilitariam assim a transformação das representações em estratégias, planos de ação, políticas públicas a serem elaboradas e implementadas nas cidades a partir de metodologias e técnicas. No entanto, entende-se que o foco principal desta tese está na proposição de um meio para coleta de dados e diagnóstico, o que contemplaria apenas uma etapa do método.
- **Instanciações:** o desenvolvimento da plataforma prevê a sua aplicação nos municípios, por meio do teste piloto e estudo de campo. Desta forma, pode haver o retorno a etapa de desenvolvimento para aprimoramento do artefato.

Desse modo, considera-se que o modelo é o artefato com maior potencial de solução ao problema da presente pesquisa. Portanto, o artefato é uma plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades.

No tocante da DSR, a plataforma pode ser entendida como um modelo, uma vez que propõe a sistematização e estruturação de componentes em dimensões; sub-dimensões; indicadores; descritores, com a finalidade de diagnosticar e traçar um panorama do contexto atual do município. Em um segundo momento, de acordo com o processo de auditoria (BRUCE; BESSANT, 2002), possam ser desenvolvidas e implementadas as ações de melhoria.

No caso das cidades, espera-se que por meio da plataforma sejam identificadas oportunidades para a inserção, ou se intensifique o uso, do design, da inovação e da criatividade nos municípios. Ou seja, a plataforma é uma relação de requisitos para que o design, inovação e a criatividade sejam articulados e inseridos em uma cidade. Portanto, nesta pesquisa os termos plataforma e modelo são consideradas sinônimos.

6.3.1. PREMISSAS PARA A CONSTRUÇÃO DO MODELO

Como premissa de desenvolvimento do modelo, tem-se (GILL; HEVNER, 2011; 2013):

- **Viabilidade (implementação):** a plataforma deve ser viável de implementação, podendo ser utilizada para analisar uma ou mais cidades. Deve atender aos requisitos até aqui identificados. Além disso, a viabilidade está associada ao interesse dos atores pela questões abordadas, a disponibilidade de tempo, de recursos humanos e equipamentos.
- **Utilidade do artefato:** conforme exposto no capítulo 1 deste documento, pode ser entendida a partir da justificativa e da relevância para o desenvolvimento da plataforma. A utilidade também está relacionada quanto a configuração do artefato o deixa apto para atingir o seu objetivo (diagnóstico), ser replicado e aprimorado. Considerando o contexto brasileiro acredita-se que, embora a plataforma possa ser imediatamente utilizada, algumas barreiras poderão ser identificadas em função dos temas abordados (e.g. cultura, inovação, criatividade, design e gestão) que podem ser pouco conhecidos como estratégicos para o desenvolvimento local. No contexto de pesquisa e desenvolvimento, os elementos que compõe a plataforma apresentam-se como uma base de informações que permitem as devidas adaptações e modificações, tendo em vista tanto a diversidade de indústrias criativas como a multiplicidade dos contextos dos municípios brasileiros.
- **Representação do artefato:** demonstração por meio de representação gráfica do modelo conceitual da plataforma, bem como dos gráficos de resultados para auxiliar a compreensão dos componentes avaliados e do diagnóstico propriamente dito pelos utilizadores. Indicação de elaboração de orientações de preenchimento da plataforma, de acordo com o que foi identificado na plataforma PCS. Esse tipo de orientação é necessária as para plataformas que são auto-avaliativas.
- **Construção:** o detalhamento do processo construtivo permite a visualização e a melhor compreensão da proposição, facilitando os procedimentos futuros de desenvolvimento de uma versão online e aplicações em um maior número de municípios.

Posto isto, o próximo tópico relata a transferência dos conhecimentos adquiridos na etapa de conscientização para a etapa de sugestão.

6.3.2. ESTUDO PRELIMINAR DA CONSTRUÇÃO DA PLATAFORMA

A etapa de sugestão envolve a geração de alternativas do artefato. Nesta pesquisa, os procedimentos adotados na etapa de conscientização auxiliaram essa etapa da pesquisa. Para tanto, faz-se necessário relembrar o processo de construção do conhecimento, de origem e influências dos elementos da plataforma até a geração de alternativas, conforme demonstrado na Figura 51:

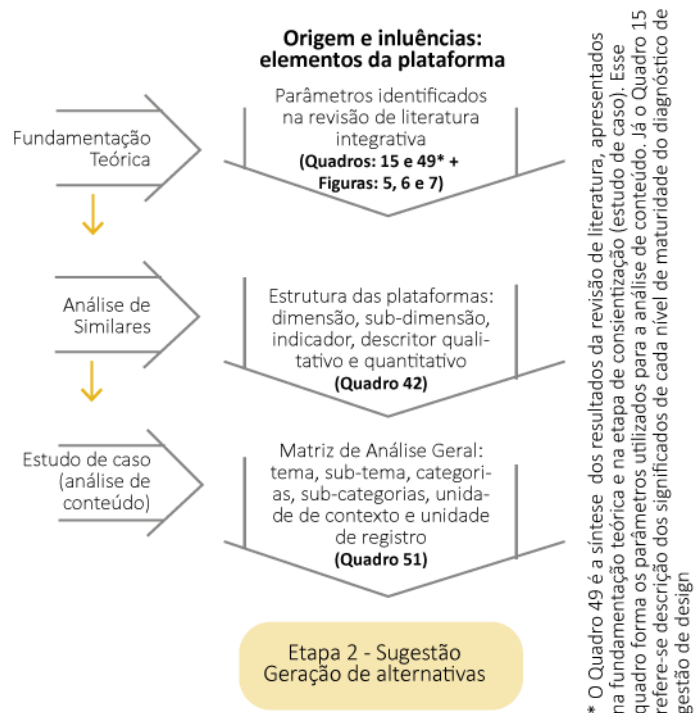


Figura 51: Processo de origem e influências dos elementos da plataforma
Fonte: a autora

Desse modo, pode-se observar que os conteúdos da plataforma foram construídos progressivamente no decorrer da aplicação dos métodos e ferramentas de pesquisa. Para a geração de alternativas da plataforma, primeiramente foi realizada a transferência dos conhecimentos obtidos na etapa anterior, sintetizados na Matriz de Análise Geral, para a proposição da plataforma (Figura 52).

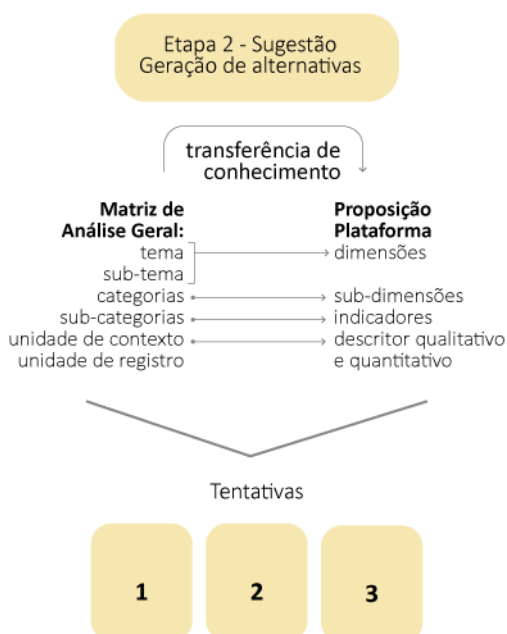


Figura 52: Transferência de conhecimento e geração de alternativas
Fonte: a autora

Considerando-se esses elementos, tratou-se de aprofundar mais a configuração da plataforma:

- **Tema e subtemas:** foram reorganizados em **dimensões**. Para definir os nomes das dimensões considerou-se as nomenclaturas utilizadas nos modelos de diagnóstico da gestão de design, nos modelos de cidades criativas propostos por Landry (2006, 2010) e Florida (2002, 2005), nas categorias *hard* e *soft* de Neirotti *et al.* (2014), e as plataformas de diagnóstico em cidades analisadas.
- **Categorias:** as categorias identificadas foram renomeadas como **sub-dimensão**.
- **Subcategorias:** foram renomeados como **indicadores**.
- **Unidades de contexto:** foram renomeados como **descritores qualitativos e ou quantitativos**.

A partir da renomeação, tem-se os componentes da plataforma. Em seguida, foram realizadas tentativas de estruturação e sistematização dos mesmos. Esse processo envolveu um conjunto de decisões para reorganizar os componentes, como por exemplo: agrupá-los, desmembrá-los, priorizar o encadeamento lógico, entre outros.

Após algumas tentativas obteve-se a primeira versão da plataforma. Desse modo, foi realizada a primeira avaliação, conforme descrito no tópico a seguir.

6.4. TESTE DE CONTEÚDO

A DSR coloca a etapa da avaliação em sequência à etapa de desenvolvimento. No entanto, neste trabalho, considerou-se a necessidade de se inserir gradualmente avaliações ao longo do processo. Dessa forma, foi realizada uma avaliação na Etapa de Sugestão, que serviu de base para a reformulação da proposta do artefato, como será apresentado a seguir.

A partir do aceite dos consultores, definidos no capítulo 3 (Processo de Pesquisa) e que encontram-se em anonimato, os temas disponibilizados foram: design, urbano, cultura, social e ambiental. Optou-se pelo agrupamento das informações por temas, uma vez que os consultores eram de diversas áreas do saber. Os consultores poderiam analisar todas as dimensões ou apenas as que considerassem relacionadas ao seu campo de conhecimento e/ou pesquisa, conforme descrito no capítulo 3.

Desse modo, o conteúdo da plataforma foi avaliado e as sugestões de alteração estão explicitadas no Quadro 53, a seguir:

| Elemento da plataforma | Considerações dos consultores | Alteração |
|--|--|--|
| A cidade possui sistema de identidade visual, estratégia de <i>branding</i> ou faz uso de algum título recebido como <i>branding</i> . | Inserir a palavra “unificada” para sistema de identidade visual. Desmembrar a afirmação. Substituir ou retirar “ <i>branding</i> ” | Os espaços e equipamentos públicos municipais, construídos e naturais, são contemplados com sistema unificado de identidade visual. |
| Desenvolvimento de novos produtos e serviços | Definir novos produtos e serviços. | Existência de novos produtos e serviços desenvolvidos pelas secretarias municipais ou por empresas contratadas pela prefeitura municipal na atual gestão |
| O município utiliza o design como recurso estratégico e como atividade inovadora que conduz à implementação de | Esclarecer o uso da palavra “município”, se está se referindo ao governo do município ou as empresas e instituições em geral | A administração pública municipal utiliza o design e/ou a inovação e/ou a criatividade como recursos estratégicos e/ou como atividade inovadora que conduz à implementação de inovações ou é |

| | | |
|---|--|---|
| inovações ou é voltada para isso. | | voltada para isso, nos produtos e/ou serviços ofertados à população |
| | Sugestão de inserção de indicador | Número de instituições da administração pública municipal que tem em seu organograma vaga para designers |
| | Sugestão de inserção de indicador | Número de vagas para designers, desenhista industrial e ou assemelhados na administração pública municipal |
| | Sugestão de inserção de indicador | Número de designers contratados que atuam como designers na administração pública municipal |
| Projeto ou Programa para a criação de souvenir | Foi considerado como um programa muito específico e que pode dar direcionamentos equivocado quanto ao design e a criatividade de souvenirs. | Optou-se por manter e testar na fase de campo. |
| O município disponibiliza informações a respeito de negócios e profissionais de Design. | Sugestão para alterar a redação: registro de negócios e profissionais de design no município. | Existência de registro de negócios e profissionais de design do município (meio de verificação: alvará de funcionamento e guia de recolhimento do ISS) |
| Existência de sistema de informação digital de registro de projetos de design desenvolvidos por escritórios e/ou profissionais do município selecionados em prêmios nacionais e internacionais. | Não vejo isso como uma atribuição do município; embora alguma secretaria - talvez de comunicação - pudesse ter esta informação; ou de cultura, se o design estiver na pauta da cultura | Optou-se por manter e testar na fase de campo |
| Publicações e Programas de televisão dedicados ao design desenvolvidos no município | Incluir radio e web | Existência de Publicações e ou Programas de televisão, radio e/ou internet dedicados ao design, desenvolvidos por instituições locais, para estudantes e profissionais da área. |
| Existência de escritórios com prêmios de design no município. | Incluir inovação | Existência de escritórios com prêmios de design e/ou inovação no município. |
| Capacitação e treinamento orientado ao design para servidores públicos | Incluir inovação e criatividade | Capacitação e treinamento orientado ao design, inovação e criatividade para servidores públicos |
| O município utiliza ferramentas e métodos com relação às atividades de design. | Alterar para: ferramentas e métodos de design aplicados em atividades do município | Ferramentas e métodos de design são aplicados em atividades da administração pública municipal |
| Existência no município de espaços dedicados exclusivamente ao design | Incluir inovação e criatividade | Existência no município de espaços dedicados ao design, inovação e criatividade |
| Subprefeituras. | Ou outra forma de descentralização dos serviços públicos? | A administração pública municipal possui subprefeituras ou outras formas de descentralização dos serviços públicos municipais |
| Percentual de quilômetros (km) de ruas pedonais em relação à | Desnecessária | Em função da fundamentação teórica que apresenta aspectos relacionados |

| | | |
|---|--|--|
| extensão total em quilômetros (km) de ruas da cidade. | | a qualidade de vida da população, optou-se por manter a questão |
| Existência no município de áreas consideradas vitrines de design. | Definir o termo “vitrine de design” | Questão suprimida por avaliar que outras questões a respondem (atrativos turísticos) |
| Percentual de taxis, por 10 mil habitantes | Desnecessária | Questão suprimida |
| O design é utilizado no setor de hotelaria e turismo para elevar os padrões culturais percebidos no município. | “Por que foi considerado o uso do design apenas no setor hoteleiro?” | Justifica-se o dado com base na análise de conteúdo e pelos fundamentos de cidades criativas, no sentido de atração de turistas. |
| Comercialização de artesanato e <i>souvenirs</i> | Indicador cultural | Na estruturação da plataforma essa questão foi alocada em “Atrativos Culturais e Turísticos” |
| Design aplicado ao setor de gastronomia | Indicador cultural | Na estruturação da plataforma essa questão foi alocada em “Atrativos Culturais e Turísticos” |
| Número de vereadores na Câmara Municipal. | Desnecessária | Questão suprimida |
| Existência no município de horto florestal. | Desnecessária | Questão suprimida |
| Indicadores sobre população (população criativa, capital humano, imigrantes, vistos concedidos, diversidade sexual e de gênero, etnias e miscigenação, auto-expressão, valores locais, atitudes tolerantes) | A apontada a possibilidade de dificuldade de se responder essas questões | Optou-se por manter as questões em função de serem contempladas pela fundamentação teórica e pela análise de conteúdo |
| Existência no município de espaços e equipamentos públicos que reconhecem e homenageiam personalidades da cultura local. | Indicador cultural, pouco relacionado ao design, inovação e criatividade | Optou-se por manter, uma vez que o design está alocado na Secretaria da Economia Criativa que responde ao MinC. |
| Existência no município de ações ou programas de atração de investimentos para determinadas regiões do município ou ao longo dos corredores de ônibus | “Por que apenas nos corredores de ônibus?” | Porque são áreas com maior adensamento populacional, principalmente nos grandes centros urbanos |
| | Sugestão de pergunta | Número de registro de autônomos da área criativa de acordo com CNAE ou CBO por 10 mil habitantes. |
| Atração, emprego e retenção de talentos (taxa de desemprego, classe criativa, capital humano, talento científico, média salarial da classe criativa, empregos, empregos da indústria criativa, incentivo e estímulo ao emprego) | “Essas são informações fáceis de serem identificadas pelo respondente?” | Como os indicadores são oriundos da revisão de literatura integrativa e da análise de conteúdo, foram mantidos. Primeiramente porque Curitiba apresentou dados para tais dos indicadores. Além disso, considerou-se testar nas outras etapas a fim de verificar a pertinência. |
| Existência no município de Observatório dos Direitos Humanos ou semelhante. | Desnecessária | Optou-se por manter a questão uma vez que a diversidade (gênero, miscigenação, imigração) são |

| | | |
|--|----------------------|--|
| | | considerados recursos fundamentais para uma cidade criativa |
| | Sugestão de pergunta | Existem convênios com cidades irmãs para troca de experiências /informações e/ou parcerias e/ou outro tipo de acordos. |

Quadro 53: Retroalimentação da plataforma a partir de teste de conteúdo

Fonte: a autora

De modo geral, os consultores solicitaram alterações de palavras ou revisão da construção da afirmação no sentido de melhorar a compreensão. Também realizaram questionamentos a respeito da viabilidade em se obter respostas para determinados indicadores. Nesse caso, optou-se por manter os indicadores, uma vez que os mesmos são oriundos da revisão de literatura integrativa e/ou da análise de conteúdo. Também entende-se que algumas limitações a esse respeito serão confirmadas ou refutadas apenas com a aplicação em campo por constituir o público-alvo do estudo.

Ainda a respeito de se obter ou não as respostas e o grau de dificuldade para o respondente, algumas questões foram levantadas, a saber: não ter dados e/ou conhecimento sobre o indicador aponta necessariamente a busca de informações a respeito; é necessário a confirmação da relevância ou pertinência de determinados indicadores diante da pluralidade do contexto brasileiro; a dificuldade de responder ao indicador pode estar diretamente relacionada a falta de transparência ou acesso aos dados, ou ainda expressa alguma vantagem para algum dos *stakeholders*. Tais questões foram entendidas como parte do processo de proposição da plataforma, mas entende-se que como os indicadores são oriundas da etapa de conscientização, os mesmos devem ser testados e avaliados.

Outro aspecto a ser observado, corresponde aos indicadores relacionados aos temas ambiente urbano, social e ambiental que não tiveram tantas contribuições. Possivelmente isso ocorreu em função da pouca familiaridade com os temas por parte dos consultores participantes. Na tentativa de evitar essa situação é que essa etapa contou com o convite para a participação de uma equipe multidisciplinar de consultores.

Salienta-se, ainda, que foi nessa etapa da pesquisa que confirmou-se a necessidade da inserção do termo “inovação” e “criatividade” junto ao “design” como sugestão por um dos consultores. A justificativa do consultor, e acatada pela pesquisadora, foi de que o termo “design” ainda é confuso ou desconhecido por grande parte dos atores municipais. Por outro lado, os termos “inovação” e “criatividade” são mais conhecidos e ao mesmo tempo podem parecer mais atrativos para a administração pública municipal.

Reforça-se que as definições de inovação geralmente enfatizam não apenas uma ideia nova, mas uma nova prática (ALTHSCHULER; ZEGANS, 1997; MULGAN; ALBURY, 2003). Logo, quando trata-se do esforço de uma cidade em tornar-se criativa, a conotação dada a uma cidade criativa, também pode ser entendida como uma cidade inovadora.

6.5. CONSIDERAÇÕES SOBRE A ETAPA DE SUGESTÃO

Neste capítulo foram apresentados os resultados da Etapa 2 – Sugestão, que teve como objetivo definir de modo preliminar os elementos constituintes da plataforma.

Com as informações da Etapa 1 – Conscientização foi possível estabelecer os requisitos gerais para a proposição da plataforma, verificar a adequabilidade do artefato “plataforma”, como solução proposta, correspondendo a tipologia modelo, de acordo com a DSR.

Além disso, a Etapa 2 – Sugestão explicitou a transferência dos conhecimentos da etapa anterior para a proposição da plataforma.

Também houve uma primeira avaliação que abordou o conteúdo junto a consultores, denominada de teste de conteúdo. Essa avaliação foi importante para a pesquisa a medida que houve contribuições de outras pessoas que não estão envolvidas diretamente com a presente investigação. Permitindo, assim, que a pesquisa não tivesse apenas a visão da autora da mesma.

Desse modo, o próximo capítulo tratará da Etapa 3 – Desenvolvimento que apresenta a proposição preliminar da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades.



7. PROPOSIÇÃO PRELIMINAR

Esse capítulo apresenta os resultados da Etapa 3 – Desenvolvimento, de acordo com a DSR. Conforme a literatura investigada, esta etapa tem como objetivo explicitar os componentes do artefato e como ele deve operar. Apresenta igualmente os mecanismos que permitirão o seu teste na etapa posterior.

7.1. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

Preliminarmente, conforme o capítulo anterior, foi definido que a plataforma deveria se estruturar a partir de dimensões, sub-dimensões, indicadores e descritores.

Assim, essa etapa da pesquisa consistiu na estruturação e sistematização desses elementos que compõem a plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades.

Nela são abordados apenas os elementos que a compõe de modo amplo, apresentando-se as dimensões e as sub-dimensões; breve explicação sobre os indicadores e as opções de respostas; o cálculo para o diagnóstico; a apresentação dos níveis de maturidade da cidade em relação as dimensões; e a descrição sobre os níveis da gestão de design no contexto das cidades. Essa escolha se deu para fins didáticos, uma vez que alguns elementos da plataforma foram aperfeiçoados na Etapa 4 - Avaliação, da DSR.

A plataforma foi dividida em quatro etapas. As três primeiras correspondem ao preenchimento de informações sobre (1) os respondentes, (2) evidências a serem acessadas, (3) dados gerais do município. A quarta (4) corresponde à plataforma em si. A seguir são detalhados os conteúdos de cada um dos itens mencionados, a saber:

7.1.1. DOS RESPONDENTES

A identificação do perfil do respondente corresponde aos participantes que irão responder a plataforma. Identificou-se que os servidores da secretaria de planejamento das prefeituras são os mais indicados, pois possuem uma visão sistêmica do município por concentrarem informações sobre os recursos, processos e projetos de toda a administração pública municipal. Entretanto, os indicadores podem ser respondidos por um grupo de funcionários da administração pública direta e indireta, além de contar com a contribuição de outros atores relacionados as indústrias criativas, como por exemplo centros e ou associações de design. Essa estratégia pode facilitar o preenchimento dos indicadores, uma vez que os mesmos estão diretamente associados as atividades desenvolvidas pelo órgão responsável. A escolha de como responder aos indicadores irá depender dos conhecimentos dos servidores públicos, do porte da prefeitura municipal e da cidade. Desse modo, todos os respondentes devem preencher os dados para identificação: nome e sobrenome; *e-mail*; secretaria/departamento ou instituição que trabalha; cargo de ocupação (secretário(a); diretor(a); coordenador(a); técnico administrativo; outro); tipo de cargo (concursado; comissão; concursado com gratificação); escolaridade completa (ensino médio; ensino médio técnico; graduação; especialização – *latu sensu*; mestrado; doutorado); área da graduação; área da pós-graduação; tempo em que trabalha na prefeitura municipal.

7.1.2. DAS EVIDÊNCIAS

Onde encontramos as informações: esse tópico corresponde a relação de possíveis evidências a serem acessadas pelos respondentes para responder aos indicadores. São consideradas os seguintes documentos: Plano Plurianual (PPA); Plano Diretor (PD); Plano Municipal de Cultura. Se houver:

Diretrizes do Plano Setorial de Design; Aplicação no WDC; Aplicação na Rede de Cidades Criativas da UNESCO, independentemente da categoria. Outras evidências são *sites*; redes sociais; plataformas (*open design* e *open source* da prefeitura municipal). Também pode-se consultar centros, associações, instituições de ensino relacionadas principalmente ao design.

7.1.3. INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE O MUNICÍPIO

As informações gerais sobre o município compreendem a identificação do município (cidade e estado); história do município disponível no *site* oficial da prefeitura municipal; data de fundação da cidade; área em km²; identificação se faz parte da região metropolitana; população total do município; número total de secretarias da administração pública municipal; número total de órgãos da administração pública indireta (fundações, agências executivas e reguladoras, autarquias e companhias); total de funcionários da prefeitura municipal (concursados e comissionados); missão, visão e valores da gestão pública municipal atual; início e término de mandato.

7.1.4. ESTRUTURA GERAL DA PLATAFORMA

A plataforma integra os conceitos e elementos de design e cidades criativas, que se traduzem em uma cidade atrativa para talentos, turistas e investidores por meio da combinação entre a inovação, a criatividade, o design, a qualidade do ambiente e a inclusão social e cultural, num contexto de governança participativa e de conectividade com a economia local e global, visando a qualidade de vida dos cidadãos. Tendo como pano de fundo os conceitos e elementos citados, tem-se:

7.1.4.1. MODELO CONCEITUAL DA PLATAFORMA

A estrutura da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades parte de um modelo conceitual (Figura 53) que associa os elementos cidade criativa e design. Para tanto, é dividida em dimensões; sub-dimensões; indicadores; descritores qualitativos; descritores quantitativos.

A plataforma foi dividida em 10 (dez) dimensões. Desse modo, serão apresentadas as dimensões a partir de uma descrição geral de seus componentes.

1. **Inovação e criatividade:** abarca a competitividade das cidades em relação a administração pública municipal; e a criação de riquezas por meio do design, inovação e criatividade das empresas locais. Também inclui investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento, a infraestrutura digital e acesso *wifi* livre público em espaços e órgãos públicos. Esses aspectos são considerados fatores críticos de sucesso para uma cidade criativa. Ao que se refere especificamente ao design, essa dimensão faz referência as oportunidades para inserção do design na administração pública municipal. Também demonstra a necessidade de conhecimento por parte de designers e profissionais dos setores criativos sobre fomento e políticas públicas relacionadas ao design, inovação e criatividade.
2. **Capital humano:** engloba o conhecimento da classe criativa e do talento científico das cidades; a atração, emprego e retenção de talentos; a capacitação de atores orientada a inovação, cultura e a criatividade; e o ensino do design no município. As pessoas constituem um papel central para as cidades, uma vez que a criatividade, a inovação e o conhecimento ainda são considerados uma habilidade humana. O ensino e a capacitação de atores que compõem as indústrias criativas e a classe criativa são de suma importância para compreender o contexto local e identificar possíveis potencialidades a serem desenvolvidas em relação a economia, sociedade, cultura, entre outros. Entretanto, o foco da presente pesquisa é o design por isso o entendimento do ensino do design no município é considerado relevante, para entender o número de universidades, quantidade de formandos, existência de semana acadêmica, entre outros. Por outro lado, a sub-dimensão “Ensino em Design no município” pode ser adaptada para a área criativa de interesse que se deseja aprofundar a pesquisa. Deve-se verificar, por meio de cruzamento de dados, a relação entre capital humano e as dimensões: inovação e criatividade; economia criativa; conectividade; e planejamento urbano.
3. **Economia criativa:** compreende o perfil econômico do município, foca nos setores que compõem as indústrias criativas, e mais especificamente o setor de design. Também abarca o fomento e políticas orientadas as indústrias criativas, economia verde, economia digital e economia criativa. O mapeamento e conhecimento acerca das indústrias, e indústrias criativas, locais é importante, uma vez que são uma plataforma para o desenvolvimento econômico, social e cultural da cidade. Entende-se que compreender o cenário local da economia criativa, permite que designers, bem como profissionais criativos, ampliem as possibilidades de atuação que impactam no perfil econômico e no desenvolvimento econômico do município (PIB; emprego das áreas criativas e, em específico, ao design; média salarial dos profissionais de design e/ou da indústria criativa, entre outros).
4. **Coesão social:** integra indicadores sobre a diversidade da população local; aspectos relacionados a cidadania e inclusão social; assim como os processos de cooperação entre atores políticos, econômicos e sociais, para solucionar problemas da cidade e questões da participação da sociedade em relação a coisa pública. Aborda também os meios de comunicação e a transparência no acesso das informações públicas municipais. O conjunto desses fatores pode apresentar relação direta com a criatividade e inovação da cidade, assim como assegura ser um ambiente tolerante e inclusivo (socioeconômico), receptivo e uma fonte de riqueza cultural. Deve-se verificar, por meio de cruzamento de dados, a relação entre os indicadores de diversidade e a inovação e a criatividade desenvolvidas no município.
5. **Atrativos culturais e turísticos:** associa a diversidade cultural, turística e gastronômica da cidade. Uma vida cultural vibrante estimula os cidadãos do local, assim como atrai talentos e turistas. Os

atrativos turísticos, por sua vez, movimentam a economia local em diversas áreas, como por exemplo: gastronomia, hotelaria e acomodações, eventos. Além disso, investimentos nessas áreas podem ser uma estratégia de implementação e fortalecimento das indústrias criativas e no posicionamento da cidade em relação ao design, criatividade e inovação. Essa dimensão oferece muitas oportunidades para o design, como por exemplo no desenvolvimento de projetos nas mais diversas áreas de atuação do design (gráfico, produto, interiores, cenografia, serviços, entre outros), para as áreas da cultura (teatro, dança, museus, patrimônio histórico, arte e artesanato, artes visuais, entre outras), da gastronomia (restaurantes, bares, feiras etc), e da hotelaria (hotéis, hostel, pousadas etc).

6. **Ambiente favorável:** foca no sistema de design do município; os espaços públicos e/ou privados dedicados ao design, inovação e criatividade; suporte e promoção do design. Compreender como o design, a inovação e a criatividade estão articuladas no município é de fundamental importância para identificar a possibilidade do estabelecimento de parcerias ou a formação de uma rede colaborativa; a definição de estratégias, programas, ações orientadas a administração pública municipal, setores privados, entre outros; o conhecimento dos atores e da população do município acerca do design, inovação e criatividade.
7. **Conectividade:** abarca a imagem da cidade perante os cidadãos locais, país e mundo; o envolvimento da cidade e seus atores em redes nacionais e internacionais, assim como o nível de integração de funções e infraestrutura urbanas orientadas a qualidade de vida e convivência. As cidades devem buscar a constante melhoria da qualidade do ambiente urbano, visando o desenvolvimento e a equidade social, econômica e ambiental. A conectividade propicia a troca de experiências e informações de forma ágil e rápida, em diversas esferas do setor público e privado, superando barreiras e elevando os padrões da cidade por meio do design, inovação e criatividade.
8. **Administração Pública Municipal:** constitui-se dos aspectos relacionados a recursos humanos específicos ao design e áreas de fronteira; assim como a extensão do design aplicada a administração pública municipal (conhecimento, recursos, processos, planejamento) e em alguns aspectos do município como um todo (fomento e políticas específicas relacionadas ao design). O papel exercido pela administração pública municipal e conselhos municipais são fundamentais para a cidade. Desse modo, é necessário verificar como o design está inserido no município, buscando diagnosticar a representatividade de designers e profissionais de áreas afins, bem como as forças e fraquezas atuantes para a inserção do design, inovação e criatividade nos processos internos e externos; produtos e serviços públicos; entre outros. Para essa dimensão, o design pode ser inserido em equipes multidisciplinares como facilitador ao aplicar métodos, ferramentas, técnicas para a solução de problemas da administração pública municipal.
9. **Produtos e serviços públicos:** engloba aspectos relacionados ao design em relação aos produtos e serviços públicos municipais, assim como a qualidade dos mesmos. Essa dimensão corresponde a maior possibilidade de inserção e/ou atuação colaborativa entre designers e outros profissionais.
10. **Planejamento urbano:** inclui a eficiência de alguns sistemas urbanos que impactam na qualidade de vida dos cidadãos. O planejamento integrado do uso da terra, acesso aos serviços públicos, *clusters* criativos, mobilidade urbana, ambiente natural e gestão dos resíduos são alguns dos fatores chave para uma cidade criativa. Essa dimensão possui relevância para qualquer cidade e para as pessoas que vivem nela. Entretanto, para a classe criativa e para as indústrias criativas, os aspectos abordados permitem que os criativos desfrutem de uma cidade que estimula e apoia a inovação, a criatividade e o empreendedorismo por meio de uma infraestrutura criativa (*clusters* criativos, preservação do ambiente natural e biodiversidade) e mobilidade urbana eficiente. Nessa

dimensão, o design também pode ser inserido em equipes multidisciplinares e exercer o papel de facilitador como mencionado na dimensão 8 “Administração Pública Municipal”.

7.1.4.3. INDICADORES

Refere-se à definição dos indicadores que permitem qualificar e/ou quantificar as dimensões e sub-dimensões de análise. Foram estabelecidos 172 indicadores qualitativos; 38 indicadores quantitativos. Os indicadores foram complementados com descritores, classificados em qualitativos e quantitativos. Os descritores qualitativos são afirmações que contemplam cinco opções de respostas, que devem ser assinaladas pelo respondente: “não sei”; “não este aspecto não é contemplado”; “sim, este aspecto está em fase de planejamento”; “sim, este aspecto é parcialmente contemplado”; e “sim, atendemos este aspecto plenamente”. Para os indicadores com descritores quantitativos foi informado o modo de cálculo.

CÁLCULO DOS INDICADORES E NÍVEL DE MATURIDADE

Diz respeito à qualificação e quantificação dos indicadores a partir da recolha de informações primárias. Os descritores qualitativos apresentam-se com duas possibilidades de respostas: (1) questões de múltipla escolha e (2) questões com apenas uma opção de escolha. Para os descritores quantitativos foi indicado o cálculo a ser feito.

• **Questões de múltipla escolha:** estas questões foram compiladas utilizando-se frequência acumulada. De acordo com as opções de respostas e a frequência das mesmas, tem-se uma classificação associada a escala de importância, o valor do resultado corresponde a um dos quatro níveis de maturidade, conforme demonstra o Quadro a seguir:

| Indicador de múltipla escolha | Opções de respostas | Escala de importância | Freq. Acumulada | Score (mínimo-máximo) | Nível |
|--|---|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------|
| 1. Servidores Graduados em Design | não sei | 1 | 0 / 1 / 2 / 3 | 0-3 | N1 |
| | não temos | 2 | 2 / 3 / 4 / 5 | 2-5 | |
| 2. Servidores Graduados em Arquitetura, Engenharia Civil ou semelhante | temos servidores comissionados | 3 | 5 / 6 / 7 / 8 | 6-8 | N2 |
| 3. Servidores Graduados em Comunicação, TI, <i>marketing</i> ou semelhante | temos profissionais e/ou empresas terceirizadas | 3 | 8 / 9 / 10 / 11 | 9-11 | N3 |
| | temos servidores concursados | 5 | 13 / 14 / 15 / 16 | 13-16 | N4 |

Quadro 54: Cálculo de questões de múltipla escolha
Fonte: a autora

• **Questões com uma opção de escolha:** a maioria dos descritores qualitativos utilizaram questões com uma opção de escolha de resposta. Para esses descritores, o respondente deve assinalar a opção que melhor descreve a situação atual (Quadro 55).

| DESCRIPTOR QUALITATIVO | RESPOSTAS (ESCOLHA A OPÇÃO QUE MELHOR DESCREVE A SITUAÇÃO ATUAL) | | | | |
|---|--|------------------------------------|--|--|--|
| NÍVEL DE MATURIDADE | N1 | | N2 | N3 | N4 |
| Existência de associações, organizações, centros e coletivos de design com representação regional, estadual, nacional e internacional no município. | não sei | Não este aspecto não é contemplado | sim, este aspecto está em fase de planejamento | sim, este aspecto é parcialmente contemplado | sim, atendemos este aspecto plenamente |
| Ferramentas e métodos de design são aplicados em atividades da administração pública municipal | não sei | raramente | pouco usado | usado com frequência | procedimento padrão |

Quadro 55: Questões com uma opção de escolha

Fonte: a autora

O Quadro 55, apresenta um exemplo de como a resposta foi “assinalada”. Nesse caso, a resposta possui correspondência direta com o nível de maturidade. Entretanto, inicia-se o cálculo contabilizando as respostas de cada sub-dimensão. Posteriormente, são somadas as respostas de cada nível. Em seguida, é calculado o percentual correspondente de cada nível. Por fim, o maior percentual representa o nível de maturidade da respectiva dimensão.

A respeito dos indicadores quantitativos foram atribuídos os seguintes valores a cada um dos níveis, conforme demonstra o quadro a seguir:

| Nível de Maturidade | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
|------------------------|----|------------|-------------|-------------|--------------|
| Com base em percentual | 0 | De 1 a 25% | De 26 a 49% | De 50 a 75% | De 76 a 100% |

Quadro 56: Relação entre respostas quantitativas e nível de maturidade

Fonte: a autora

Para o cálculo, toma-se como base o percentual da resposta dada pelo município e faz-se a relação com o intervalo dado. Consequentemente, o intervalo de porcentagem dada representa o nível de maturidade do município na sub-dimensão. Nos indicadores que houver a possibilidade de resposta qualitativa e quantitativa, prioriza-se a respostas quantitativas, de modo que a resposta qualitativa deve ser desconsiderada, mesmo que assinalada. O nível de maturidade do indicador quantitativo deve ser somado aos percentuais de cada sub-dimensão. Essa proposta foi considerada adequada e compatível diante da estrutura atual da plataforma, considerando também a forma de alimentação de dados.

7.1.4.4. DESCRITORES

Cada indicador possui um descritor. Há dois tipos de descritores: qualitativos e quantitativos. Os descritores qualitativos são afirmações relacionadas ao indicador a ser mensurado. Já o descritor quantitativo corresponde a uma fórmula para calcular o indicador.

A síntese dos tipos de descritores (qualitativo e quantitativo), assim como opções de respostas (uma escolha e múltipla escolha) de cada dimensão é apresentado no Quadro 57:

| DIMENSÃO | DESCRITOR QUALITATIVO | | DESCRITOR QUANTITATIVO |
|-------------------------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|
| | Múltipla escolha | Uma opção de escolha | |
| 1. Inovação e Criatividade | 0 | 17 | 4 |
| 2. Capital Humano | 0 | 17 | 8 |
| 3. Economia Criativa | 0 | 17 | 6 |
| 4. Coesão Social | 0 | 16 | 3 |
| 5. Atrativos Culturais e Turísticos | 0 | 28 | 3 |
| 6. Ambiente Favorável | 0 | 11 | 0 |
| 7. Conectividade | 0 | 6 | 1 |
| 8. Administração Pública Municipal | 3 | 26 | 5 |
| 9. Produtos e Serviços Públicos | 0 | 9 | 3 |
| 10. Planejamento Urbano | 0 | 20 | 5 |
| Total de indicadores | 170 | | 38 |

Quadro 57: Síntese dos indicadores por dimensão

Fonte: a autora

Cada dimensão possui um significado, relacionado a um objetivo estratégico e que impacta a cidade criativa e o design no município. Esse aspecto aplica-se semelhantemente aos níveis de maturidade, a saber:

DIMENSÃO 1: INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE

SIGNIFICADO: Considera a experiência, competência e conhecimentos aplicados pela administração pública municipal e pelo setor privado local em relação ao design, inovação e a criatividade.

| NÍVEL 0 | NÍVEL 1 | NÍVEL 2 | NÍVEL 3 | NÍVEL 4 |
|---|--|---|---|---|
| A cidade não possui dados e/ou conhecimento e/ou experiência aspectos do design, da inovação e da criatividade. | A cidade apresenta pouco interesse ou conhecimento para lidar com design, inovação e criatividade (interna e externamente a administração pública municipal). No entanto, algumas ações, produtos e serviços devem considerar esses aspectos, mas de | Há no município algumas evidências a respeito da compreensão dos benefícios ou o valor potencial que o design, a inovação e a criatividade, bem como a gestão dos mesmos podem oferecer ao município. | Parte dos atores municipais reconhecem o design, a inovação e a criatividade. Também há muitas evidências acerca do que o design, a inovação, a criatividade, bem como a gestão são importantes como diferenciação do município | Os principais atores municipais estão cientes de que o design, a inovação e a criatividade, bem como a gestão desses recursos são de fundamental importância para o desenvolvimento local, bem como para a administração pública municipal. |

| | | | | |
|--|---------------------|--|--|--|
| | forma inconsciente. | | | |
|--|---------------------|--|--|--|

DIMENSÃO 2: CAPITAL HUMANO

SIGNIFICADO: Analisa a capacidade criativa do município por meio do capital humano e intelectual, bem como parâmetros relacionados a atração, emprego e retenção de talentos.

| NÍVEL 0 | NÍVEL 1 | NÍVEL 2 | NÍVEL 3 | NÍVEL 4 |
|--|--|---|---|---|
| A cidade não possui dados e/ou conhecimento sobre o seu capital humano e intelectual | A cidade não reconhece o potencial do capital humano e intelectual das áreas criativas para o desenvolvimento da cidade. | A cidade tem pouco conhecimento sobre o capital humano e intelectual das áreas criativas; apresenta poucas habilidades para tratar da inserção ou propiciar meios para o seu desenvolvimento ou explorar melhor esse ativo. | Há algumas informações sobre o capital humano e intelectual das áreas criativas, mas precisam ser melhor estruturados e organizados para melhor compreensão e definição de estratégias de fomento, programas, políticas públicas. | O capital humano, intelectual e talentos das áreas criativas são vistos como uma ativos estratégicos para o desenvolvimento do município; de modo que programas, fomento e políticas públicas com essa finalidade asseguram a força de trabalho criativo. |

DIMENSÃO 3: ECONOMIA CRIATIVA

SIGNIFICADO: Faz referência o quanto a cidade está ciente dos benefícios e do valor que a economia criativa pode oferecer para o desenvolvimento econômico, social e cultural do município. Também indica a existência de promoção e suporte ao desenvolvimento da economia criativa, setores criativos e o empreendedorismo local.

| NÍVEL 0 | NÍVEL 1 | NÍVEL 2 | NÍVEL 3 | NÍVEL 4 |
|---|--|---|--|---|
| A cidade não possui dados e/ou conhecimento sobre a economia criativa, indústrias criativas, e especificamente sobre o setor de design. | A cidade não reconhece a economia criativa e as indústrias criativas como potencial de desenvolvimento econômico local | A cidade tem pouca experiência acerca dos benefícios ao estímulo da economia criativa. O entendimento ainda é confuso e para qualquer desenvolvimento de estratégias, fomento e políticas será necessário a habilidades e dedicação de alguns atores. | A cidade possui algumas experiências, no entanto não se apresentam de forma estruturada e integrada. | A cidade reconhece e valoriza a economia criativa por meio do conhecimento e identificação das indústrias criativas locais com maior potencial de desenvolvimento econômico, social e cultural local. |

DIMENSÃO 4: COESÃO SOCIAL

SIGNIFICADO: Avalia a diversidade, a multiculturalidade; assim como a receptividade e tolerância presentes no município. Também considera aspectos relacionados a identidade, pertencimento e ao empoderamento do cidadão; e prioriza a governança participativa e transparente.

| NÍVEL 0 | NÍVEL 1 | NÍVEL 2 | NÍVEL 3 | NÍVEL 4 |
|---|---|---|---|--|
| A cidade não possui dados e/ou conhecimento sobre a maioria dos critérios que | Os critérios de coesão social não são inseridos nos planos, programas e políticas do município. Seu papel não é | Há o planejamento de curto prazo ou iniciativas pontuais são realizadas abordando alguns dos critérios de | Há planejamento e algumas ações, projetos, programas direcionados aos critérios de coesão social. | Os critérios de coesão social estão inseridos nas ações, projetos programas, políticas públicas do município e são |

| | | | | |
|----------------------------|--|-----------------------------|--|-------------------------|
| favorecem a coesão social. | compreendido como uma contribuição para o fortalecimento e desenvolvimento de estratégias para a cidade. | coesão social no município. | | amplamente comunicados. |
|----------------------------|--|-----------------------------|--|-------------------------|

DIMENSÃO 5: ATRATIVOS CULTURAIS E TURÍSTICOS

SIGNIFICADO: Considera o potencial cultural, gastronômico e turístico do município traduzido pela infraestrutura e eventos culturais e criativos; assim como os mecanismos de acesso e inclusão da população.

| NÍVEL 0 | NÍVEL 1 | NÍVEL 2 | NÍVEL 3 | NÍVEL 4 |
|---|--|--|---|--|
| A cidade não possui dados e/ou conhecimento sobre os seus atrativos culturais e turísticos. | A cidade não apresenta ou apresenta em apenas uma das sub-dimensões com maior potencial, seja cultural ou gastronômico ou turístico. | A cidade possui baixo dinamismo cultural, gastronômico e turístico, ou apenas pequenas iniciativas são planejadas e/ou pontualmente implementadas. | A cidade apresenta potencial cultural, turístico, gastronômico, possui em alguma medida uma infraestrutura e desenvolve constantemente eventos, mas ainda há espaço para melhorias. | A cidade apresenta grande potencial cultural, turístico e gastronômico. Desse modo, são parte dos planos estratégicos do município e são explorados em um processo dinâmico direcionado ao desenvolvimento socioeconômico local. |

DIMENSÃO 6: AMBIENTE FAVORÁVEL

SIGNIFICADO: Analisa a extensão na qual o design está presente no município, a partir da existência de instituições de suporte e promoção ao design

| NÍVEL 0 | NÍVEL 1 | NÍVEL 2 | NÍVEL 3 | NÍVEL 4 |
|---|---|---|---|---|
| A cidade não possui dados e/ou conhecimento sobre as condições que favorecem o design no município. | A cidade não atende ou atende poucos indicadores, além disso não busca a articulação interinstitucional com o setor de design por falta de conhecimento sobre essa área do saber e seus benefícios. | A cidade atende poucos indicadores. O entendimento ainda é confuso e para qualquer desenvolvimento de estratégias, fomento e políticas será necessário, inicialmente, a intervenção de alguns atores no sentido de apoiá-los. | A cidade atende alguns indicadores, as iniciativas são básicas ou são realizadas de forma descontinuada e há espaço para melhorias. | A cidade atende quase totalmente ou totalmente aos indicadores. Há pessoas envolvidas para o fortalecimento do design no município. |

DIMENSÃO 7: CONECTIVIDADE

SIGNIFICADO: Analisa a capacidade do município em relação ao estímulo de trocas de experiências, conhecimentos, informações: entre cidadãos, cidadãos-instituições, entre instituições; além de ambientes urbanos abertos que oportunizem tais conexões.

| NÍVEL 0 | NÍVEL 1 | NÍVEL 2 | NÍVEL 3 | NÍVEL 4 |
|--|---|--|--|--|
| A cidade não possui dados e/ou conhecimento relacionados a parcerias locais, | Pouco interesse do município sobre o assunto. Algumas barreiras se apresentam e dificultam esse tipo de | Há no município atores que compreendem os benefícios da conectividade para o desenvolvimento local, pequenas ações | Há planejamento e ações orientados a conectividade, que estão sendo usadas como instrumento de <i>marketing</i> . Porém há potencial | A cidade faz uso da conectividade como planejamento estratégico, gestão e política orientada a inovação e criatividade que |

| | | | | |
|---|-------------------------|--|--|---------------------------------------|
| nacionais e/ou internacionais no município. | abordagem e estratégia. | podem ser inseridas mesmo que limitadas. | para ser aplicadas de forma organizada para benefícios sociais e econômicos. | integram diversas áreas do município. |
|---|-------------------------|--|--|---------------------------------------|

DIMENSÃO 8: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

SIGNIFICADO : Avalia a extensão na qual o design é aplicado pela administração pública municipal; e como ocorre a inserção do design, da inovação e da criatividade na administração pública municipal e em alguns setores privados do município.

| NÍVEL 0 | NÍVEL 1 | NÍVEL 2 | NÍVEL 3 | NÍVEL 4 |
|---|--|--|---|---|
| A administração pública municipal não possui dados e/ou conhecimento s referentes ao design, a inovação e a criatividade em seus processos e recursos | A administração pública municipal não apresenta ou aborda muito restritivamente o design, a inovação e a criatividade em seus processos e recursos | A administração pública municipal apresenta a gestão dos recursos design, inovação e criatividade em seus processos e recursos a nível operacional do sistema organizacional dentro de departamentos e funções (<i>designers makers</i>) | A administração pública municipal apresenta a gestão dos recursos design, inovação e criatividade em seus processos e recursos a nível funcional do sistema organizacional (design para problemas pontuais e como <i>design thinking</i> sendo amplamente comunicado) | A administração pública municipal apresenta a gestão dos recursos design, inovação e criatividade em seus processos e recursos a nível estratégico do sistema organizacional (design para políticas, programas, ações. Produtos e serviços públicos orientados a inovação e a criatividade) |

DIMENSÃO 9: PRODUTOS & SERVIÇOS PÚBLICOS MUNICIPAIS

SIGNIFICADO: Analisa como e quais produtos e serviços municipais a administração pública municipal desenvolve sob a ótica do design. Também avalia a aplicação prática de algumas áreas do design nos produtos e serviços públicos municipais.

| NÍVEL 0 | NÍVEL 1 | NÍVEL 2 | NÍVEL 3 | NÍVEL 4 |
|---|---|--|--|---|
| A administração pública municipal não possui dados e/ou conhecimento s referentes a inserção do design, inovação e criatividade nos projetos de produtos e serviços públicos municipais | A administração pública municipal faz uso do design de forma inconsciente ou ocasional no desenvolvimento de projetos de produtos e serviços públicos municipais. | A administração pública municipal raramente faz uso do design, há pouca experiência em gestão do processo de design para o desenvolvimento e de produtos e serviços públicos municipais. | A administração pública municipal faz uso consistente do design, do início ao final do desenvolvimento e de produtos e serviços públicos municipais. O processo de design pode estar ou não formalizado. | A administração pública municipal faz uso contínuo do design, buscando sempre a otimização e melhorias no desenvolvimento de produtos e serviços públicos municipais. |

DIMENSÃO 10: PLANEJAMENTO URBANO

SIGNIFICADO: Considera aspectos relacionados a fluidez e facilidade de circulação dos habitantes e turistas, a qualidade de vida e a infraestrutura criativa disponível para a comunidade local.

| NÍVEL 0 | NÍVEL 1 | NÍVEL 2 | NÍVEL 3 | NÍVEL 4 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
|---------|---------|---------|---------|---------|

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| A administração pública municipal não possui dados e/ou conhecimentos sobre planejamento urbano. | O planejamento urbano do município atende os requisitos mínimos exigidos pela lei. | O planejamento urbano do município é realizado de forma inconsistente, mas há espaço para melhorias. | O planejamento urbano do município está em constante aperfeiçoamento, no entanto as estratégias e o planejamento são de curto prazo, de modo que há espaço para melhorias. | O planejamento urbano do município está orientado a tendências, experimentações e inovação a partir do desenvolvimento, avaliações, monitoramento de novos produtos, serviços e sistemas. |
|--|--|--|--|---|

Quadro 58: Significado e nível de maturidade de cada dimensão

Fonte: a autora

Os níveis de maturidade das dimensões apresentam a seguinte correlação:

- **Nível de maturidade 0 – N0:** não possui dados e/ou não possui conhecimento.
- **Nível de maturidade 1 – N1:** conhecido, mas não há ações.
- **Nível de maturidade 2 – N2:** planejado ou em fase de planejamento.
- **Nível de maturidade 3 – N3:** pouco e/ou parcialmente implementado.
- **Nível de maturidade 4 – N4:** quase totalmente ou totalmente implementado.

A partir do percentual de desempenho em cada dimensão, estabeleceu-se a seguinte relação com a gestão de design, apoiada nos significados dados pela Escada do Design (KRETZCHMAR, 2003) e a Escada do Design do Setor Público (SEE PLATAFORM, 2013):

- **Design incipiente:** não utiliza design ou o uso é incipiente do design pela cidade. O desenvolvimento de produtos, serviços e sistemas são realizados por profissionais de design em momentos pontuais, ou por outros profissionais e as soluções baseiam-se em percepções estéticas e funcionais das pessoas envolvidas no projeto, de modo que a opinião e a perspectiva da população ou usuários tem pouca importância.
- **Design como estilo ou função (até 30%):** o uso do design ocorre casualmente e o processo de design não está incorporado. Os projetos podem ser de pequeno porte como de grandes implicações sistêmicas. O design é realizado por outros profissionais ou por profissionais de design em equipes multidisciplinares. Barreiras e dificuldades são encontradas para uma maior inserção do design.
- **Design como processo e/ou habilidade (de 30% a 60%):** alguns processos e métodos de projeto estão incorporados, mas o grau de sistematização é variável. As opiniões e percepções da população ou dos usuários também passam a fazer parte do projeto, no entanto, esse aspecto também pode apresentar grande variação. Métodos, ferramentas e técnicas de design são divulgados por meio de cursos e *workshops* de capacitação para não designers (população, servidores públicos etc).
- **Design como inovação e criatividade, design para estratégia e/ou políticas (60 a 100%):** o design é orientado para a inovação e para a cidade criativa. O design é um recurso importante na elaboração de estratégias e políticas públicas. As opiniões e percepções da população ou dos cidadãos passam a fazer parte dos projetos, estratégias e políticas das cidades.

Embora a estrutura da plataforma seja explicitada na etapa de desenvolvimento, salienta-se que os procedimentos adotados na etapa de avaliação também contribuíram para o aperfeiçoamento da mesma, como será visto no decorrer deste documento.

7.2. CONSIDERAÇÕES SOBRE A ETAPA DE DESENVOLVIMENTO

A Etapa 3 - Desenvolvimento buscou, em um primeiro momento, apresentar a proposição preliminar da plataforma a partir de um modelo conceitual. A proposição preliminar da plataforma já apresenta a integração dos construtos teóricos de gestão de design, economia criativa e cidades criativas. Desse modo, busca-se, como resultados, meios para que uma cidade se torne atrativa para talentos, turistas e investidores. Além disso, que beneficie as pessoas que residem a partir da melhoria da qualidade do ambiente urbano, inclusão social e cultural, em um contexto de governança participativa e transparente, conectada com a economia local e global, visando a qualidade de vida dos cidadãos. Assim, entende-se que esses benefícios podem ser realizados a partir da inserção do design, inovação e criatividade.

O design por sua vez está incorporado em maior ou menor grau em todas as dimensões, contemplando as atribuições associadas aos níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) e com diferentes abordagens (diferenciador, integrador, estratégico, bom design). Sobre esse aspecto, destaca-se o papel fundamental exercido pelo designer ou gestor de design. Entende-se que a inserção do design, inovação e criatividade são intrínsecas as habilidade e competências desses profissionais para propor e desenvolver projetos orientados a cidade criativa.

Em um segundo momento, buscou-se explicitar a divisão em partes da plataforma, bem como os seus componentes: dimensões e as sub-dimensões; breve explicação sobre os indicadores e as opções de respostas; o cálculo para o diagnóstico; a apresentação dos níveis de maturidade da cidade em relação as dimensões; e a descrição sobre os níveis da gestão de design no contexto das cidades. Ao descrever, de forma, ampla os indicadores contemplados em cada dimensão algumas relações causais entre as próprias dimensões, a cidade e o design foram apontadas. Desse modo, buscou-se apresentar as interconexões que geram o resultado desejado, atingindo o objetivo do diagnóstico propriamente dito.

No entanto, entende-se que algumas decisão tomadas para a sistematização e estruturação da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades devem ser esclarecidas, a saber:

- **Indicadores com descritores qualitativos:** a preferência pela escolha de indicadores qualitativos, com opções de respostas, se deu pela percepção do baixo engajamento da plataforma PCS. A estratégia é obter o maior número de respostas, mesmo considerando a possibilidade de imprecisão. Considerando que a plataforma é um modelo que pode ser utilizado para auto-avaliação ou autoconhecimento, em sua estrutura está previsto um campo para preenchimento, pelo próprio município, de informações complementares. Ou seja, nos casos em que as respostas forem positivas (“Se sim, cite exemplos que demonstrem este aspecto”), o respondente demonstrará por meio de exemplos como o município cumpre esse aspecto. Desse modo, entende-se que os exemplos são meios passíveis de verificação e confiabilidade das respostas. Portanto, o diagnóstico compõe apenas uma etapa do processo, sendo necessário a verificação das informações coletadas, conforme descrito pelo modelo genérico de auditoria (BRUCE; BESSANT, 2002).

- **Indicadores com descritores quantitativos:** a maioria dos indicadores quantitativos é calculado por porcentagem e a correspondência do percentual é associada ao nível de maturidade. Também há alguns indicadores que possuem como resposta uma determinada quantidade numérica, ou seja, é resultantes da divisão por 10 mil habitantes. Essa escolha se deu com base nas fórmulas explicitadas pela plataforma PCS, assim como a definição de “10 mil habitantes”. Ressalta-se que as plataformas analisadas como similares mostraram maior predominância de indicadores quantitativos. Esse aspecto justifica-se, uma vez que os indicadores quantitativos permitem resultados comparáveis. Para tanto,

entende-se que se faz necessário aumentar o número de indicadores quantitativos. Consequentemente, torna-se necessário a identificação e seleção de um método estatístico apropriado e definição dos meios para a normalização dos indicadores. Esse aspecto não está previsto no escopo desta pesquisa.

- **Fonte:** a indicação da fonte utilizada para responder aos indicadores possui o intuito de facilitar o processo de auditoria, assim como de mapear essa informação, visando servir de referência e conhecimento para outros municípios e pesquisadores. Esse aspecto foi apontado na PCS.
- **Flexibilização do diagnóstico:** possivelmente o peso das dimensões e/ou sub-dimensões, bem como as opções de cálculo do diagnóstico poderão ser flexibilizadas futuramente, de acordo com alguns critérios, como por exemplo o número de habitantes do município; PIB; entre outros, conforme foi demonstrado pelas plataformas ESC e CCCM.
- **Respondentes da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades:** os conhecimentos para responder aos indicadores da plataforma podem depender de diversos atores, como os representantes da administração pública municipal direta e indireta, representantes do design (associações de profissionais, centros, universidades etc).
- **Índice e *ranking*:** a pesquisa de similares demonstrou como resultado o índice e o *ranking* das cidades. Para que seja estabelecido o índice é necessário um período de observação com a finalidade de atribuir pesos para cada dimensão. Então, torna-se necessário aplicar a plataforma em um número significativo de municípios para estabelecer o índice e, consequentemente, o *ranking* das cidades.
- **Dimensões:** as dimensões privilegiaram os aspectos relacionados a cidade criativa, economia criativa e design. Entretanto, entende-se que os elementos que as compõem podem ser facilmente adaptadas para outras áreas das indústrias criativas, classe criativa, cidades inteligentes, entre outros.

Por fim, reforça-se que a plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade nas cidades, resulta também: (1) em uma base de informação e conhecimento municipal; (2) na identificação de oportunidades para a inserção do design, inovação e criatividade no município; (3) contribuir para a elaboração de planos de melhoria do desempenho dos territórios, por meio da geração de oportunidades de cooperação urbana orientadas para a criação de produtos, serviços e soluções criativas e inovadoras; assim como (4) ser um suporte à tomada de decisão das políticas públicas municipais e dos atores políticos, econômicos, culturais e sociais.



8. AVALIAÇÃO DA PLATAFORMA

A etapa 4 - Avaliação, segundo a DSR, consiste em explicitar os mecanismos de avaliação do artefato proposto e evidenciar como ele funcionou. Neste capítulo são apresentados os modos como a avaliação da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades foram conduzidos. Esta etapa consistiu na aplicação de três avaliações: simulação; teste piloto; e estudo de campo.

8.1. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES QUANTO ÀS AVALIAÇÕES

Essa etapa da pesquisa consistiu na avaliação da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades. Desse modo, foram realizadas três avaliações. Cada avaliação teve um propósito específico, visando o refinamento da plataforma proposta, conforme explicitado no Capítulo 3.

8.2. SIMULAÇÃO

A avaliação por meio de simulação contou com o uso da plataforma para diagnóstico em planilha Excel. Essa etapa aconteceu em dezembro de 2017.

A plataforma foi alimentada com os dados provenientes do estudo de caso, ou seja, as informações da cidade de Curitiba obtidas pelos documentos analisados. Essa etapa também teve como objetivo testar os cálculos e a composição dos gráficos de resultados.

Os tópicos a seguir serão explicitados conforme a organização da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades.

- **Identificação do respondente:** autora da presente investigação.
- **Onde encontrar as informações** (Quadro 59):

| EVIDÊNCIAS A SEREM ACESSADAS | RESPOSTAS |
|--|----------------------------------|
| ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DIRETA E INDIRETA | |
| Plano Plurianual (PPA) | Sim |
| Plano Diretor | Sim, vigência 2016-2026 |
| Plano Municipal de Cultura | Sim |
| Diretrizes do Plano Setorial de Design | Sim |
| World Design Capital | Sim |
| Rede de Cidades Criativas da UNESCO | Sim, na categoria Design |
| Outras evidências são <i>sites</i> , redes sociais, plataformas (open design), entre outras da administração pública municipal direta e indireta | Sim |
| Centros, associações, instituições de ensino que possuem cursos de design no município (se houver) | Centro Brasil Design, ProDesign, |
| Outras evidências são <i>sites</i>, redes sociais, entre outros de instituições que representam o design no município | Sim |

Quadro 59: Evidências a serem acessadas Prefeitura Municipal de Curitiba
Fonte: a autora

• **Informações gerais sobre a cidade** (Quadro 60):

| PERGUNTAS | RESPOSTAS |
|--|---|
| Cidade | Curitiba |
| Estado | Paraná |
| No site oficial da prefeitura municipal está disponível a história do município? | Sim |
| Data de fundação da cidade | 29 de março de 1693 |
| Área em km ² | 434,967 |
| O município faz parte da região metropolitana? | Não |
| População total do município | 1.908.359 |
| Número total de secretarias da administração pública direta | 27 |
| Número total de órgãos da administração pública indireta (se houver) (São órgãos da administração pública indireta: fundações públicas, agências executivas e reguladoras, companhias, autarquias) | 14 |
| Total de funcionários da prefeitura municipal (concursados e cargos comissionados) | - |
| Missão, visão e valores da gestão pública municipal atual (se houver) | Posicionar Curitiba como uma das principais cidades inovadoras e criativas do mundo, por meio de incentivos e ferramentas que promovem o poder municipal, redefinindo o perfil econômico da cidade nas próximas décadas. Vamos avançar para uma economia verde, mais criativa, inovadora e sustentável. |
| Início e término do mandato da atual gestão | 2013-2016 |

Quadro 60: Informações gerais da Prefeitura Municipal de Curitiba e de Curitiba

Fonte: a autora

As 10 dimensões foram respondidas. Posteriormente, as respostas foram tabuladas (Apêndice 7) e os gráficos dos resultados foram elaborados. A Figura 54, apresenta as porcentagens relacionadas a incidência de respostas, para cada opção de resposta qualitativa, em cada dimensão.

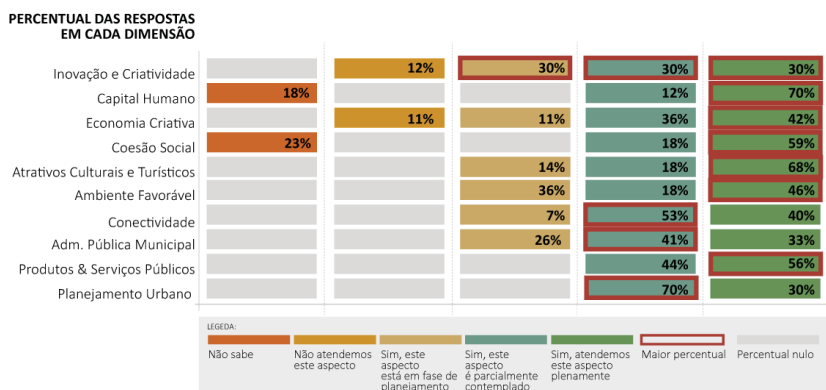


Figura 54: Percentual das respostas de Curitiba

Fonte: a autora

Para as maiores porcentagens de respostas de cada dimensão o retângulo foi destacado com contorno vermelho. Como pode ser observado, Curitiba apresentou percentual empatado em 30% na dimensão “Inovação e Criatividade”, nas respostas: “sim, este aspecto está em fase de planejamento”; “sim, este aspecto é parcialmente contemplado”; “sim, atendemos este aspecto plenamente”.

As dimensões “Capital Humano” (70%); “Economia Criativa” (42%); “Coesão Social” (59%); “Atrativos Culturais e Turísticos” (68%); “Ambiente Favorável” (46%); e “Produtos e Serviços Públicos” (56%), possuem os maiores percentuais na opção de resposta “sim, atendemos este aspecto plenamente”.

As dimensões com o maior percentual de respostas na opção “sim, este aspecto é parcialmente contemplado” são: “Conectividade” (53%); “Administração Pública Municipal” (41%); e “Planejamento Urbano” (70%).

As dimensões foram posicionadas no gráfico de maturidade, conforme ilustra a Figura a seguir:

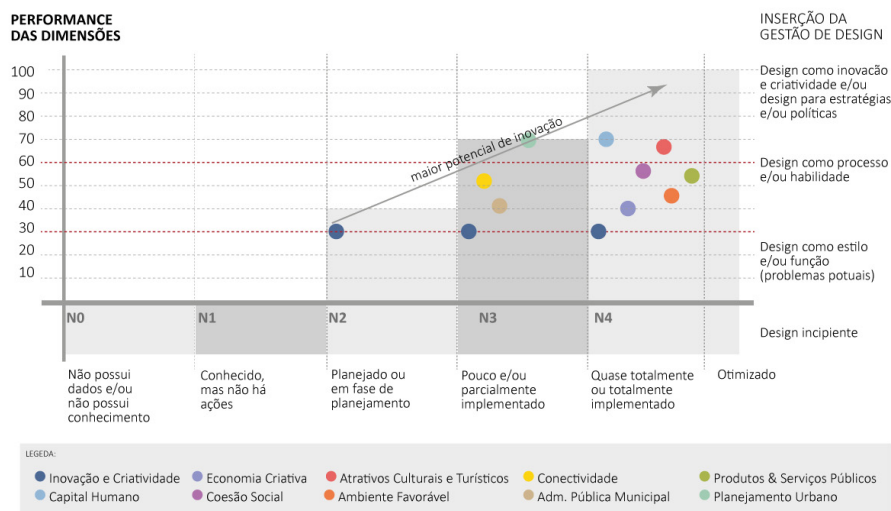


Figura 55: Desempenho e níveis de maturidade e inserção da gestão de design em Curitiba
Fonte: a autora

Desse modo, tem-se as seguintes dimensões correspondentes aos respectivos níveis de maturidade:

- **Nível de maturidade 2 – N2, para a Dimensão:** “Inovação e Criatividade”,
- **Nível de maturidade 3 – N3, para as Dimensões:** “Inovação e Criatividade”, “Conectividade”; “Administração Pública Municipal”; “Planejamento Urbano”.
- **Nível de maturidade 4 – N4, para as Dimensões:** “Inovação e Criatividade”, “Capital Humano”; “Economia Criativa”; “Coesão Social”; “Atrativos Culturais e Turísticos”; “Ambiente Favorável”; “Produtos e Serviços Públicos”.

Sobre a gestão de design e a inserção do design, nota-se que Curitiba apresenta a maioria das dimensões na classificação que corresponde a “Design como processo e/ou habilidade”. Tendo apenas “Planejamento Urbano”, “Capital humano” e “Atrativos Culturais e Turísticos” como “Design como inovação e criatividade e/ou design para estratégia e/ou políticas”.

A Figura 55, complementa a tabulação anterior, ao representar visualmente o grau de maturidade correspondente a cada dimensão. No entanto, a Figura 55 deve ser complementada pelas informações de significado sobre cada dimensão e nível de maturidade, bem como a inserção da gestão de design. Isso se faz necessário para que, mesmo de forma sintética, os atores tenham um melhor entendimento.

Também foi elaborado o gráfico do tipo radar com o objetivo de comparação de resultados entre municípios em relação as dimensões. A Figura 56 apresenta os resultados do município de Curitiba:

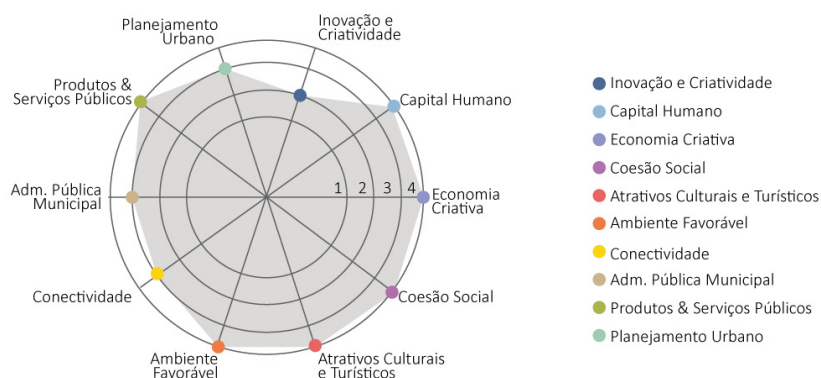


Figura 56: Gráfico radar de desempenho de Curitiba nas dimensões
Fonte: a autora

A partir da simulação foi possível confirmar o funcionamento da plataforma em relação ao preenchimento, os cálculos das respostas para se obter o diagnóstico, assim como foi a primeira vez que os gráficos de resultado foram elaborados. Desse modo, pode-se dar continuidade nas avaliações, que como será descrito a seguir, envolvem o público-alvo para a qual a plataforma foi desenvolvida.

8.3. TESTE PILOTO

O Teste Piloto foi realizado no município de Almirante Tamandaré, Paraná, região metropolitana de Curitiba, no dia 08 de fevereiro de 2018 (Figura 57). O tempo de aplicação da plataforma, ou seja, o preenchimento foi de duas horas.



Figura 57: Aplicação do teste piloto na Prefeitura Municipal de Almirante Tamandaré
Fonte: a autora

Durante o processo de preenchimento da plataforma e dos indicadores, foram realizadas algumas anotações com base nas observações e comentários realizados por parte do participante no protocolo de observação participante. As informações foram tabuladas, conforme apresentado no Quadro 61, que também demonstra as alterações realizadas, com a finalidade de aprimorar a plataforma.

| Elemento da plataforma | Observação participante | Alteração |
|--|---|--|
| História e dados geográficos | O <i>site</i> oficial da prefeitura contém informações sobre a história, significado do nome da cidade, dados geográficos | No <i>site</i> oficial da prefeitura estão disponíveis informações sobre a história, nome, significado e dados geográficos do município? |
| Termo “indústrias criativas”, “classe criativa”, “profissionais criativos” | Necessidade da definição ou exemplos que ilustrem os termos em todas as afirmações (indicadores) | Foi inserido o seguinte texto: indústrias criativas podem incluir, mas não precisam ser limitadas, as seguintes áreas: publicidade, rádio e TV, arquitetura, design, moda, expressões culturais; patrimônio e artes, artesanato e arte popular, literatura e mercado editorial, música, artes cênicas, audiovisual, animação, games, software, gastronomia, entretenimento, eventos, turismo cultural, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais, Pesquisa & Desenvolvimento, tecnologias da informação e comunicação |
| Empresas Junior de design e Incubadoras para estudantes de design | Agrupar as afirmações | Existência de instituições e/ou instituições de ensino que abrigam incubadoras e/ou Empresas Junior de design no município. |
| PIB das indústrias criativas e PIB correspondente ao setor de design | Agrupar as afirmações | A administração pública municipal possui conhecimento sobre o percentual do PIB correspondente às indústrias criativas e ao setor de design. |
| A administração pública municipal mapeou os empregos relacionados ao design e/ou indústrias criativas do município | A administração pública municipal consegue realizar um levantamento das empresas e autônomos do município | Afirmção excluída |
| Espaços de participação deliberativos e audiências públicas na cidade e Conferências Municipais | Agrupar as afirmações | Existência no município de espaços de participação deliberativos, audiências públicas, conferências municipais |
| Prêmios e Títulos recebidos pela cidade e Títulos da cidade | Agrupar as afirmações | A administração pública municipal faz uso do(s) prêmio(s) e/ou títulos de reconhecimento recebido(s) pela cidade, por outras instituições, como estratégia de divulgação, visibilidade e promoção da cidade, atração e estímulo aos negócios e ao turismo; elevação do padrão da cidade |
| Indicador acrescentado | Identificação de outras áreas do saber, por entender que são áreas que fazem fronteira com o design | Servidores municipais com Graduação em Arquitetura, Urbanismo, Engenharia Civil ou semelhante e Servidores municipais com Graduação em Comunicação, <i>Marketing</i> , Tecnologia da Informação e Comunicação ou semelhante |

Quadro 61: Refinamento da plataforma a partir do teste piloto

Fonte: a autora

Além disso, a sub-dimensão “mobilidade urbana” foi retirada da dimensão “conectividade” e foi inserida na dimensão “planejamento urbano”, por apresentar maior sentido para o respondente. De

posse das alterações propostas, foi confeccionada a nova versão da plataforma para a avaliação e validação a partir do estudo de campo.

No tocante do diagnóstico do município de Almirante Tamandaré, os resultados serão explicitados a seguir conforme a organização da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades.

• **Identificação do respondente:** funcionário público, concursando com função gratificada no cargo de Diretor de Gestão de Projetos da Secretaria de Obras e Infraestrutura. Possui graduação em engenharia civil e tecnologia em gestão pública, especialização em patologia das construções e gestão pública. É funcionário da prefeitura há 20 anos.

• **Onde encontrar as informações** (Quadro 62):

| EVIDÊNCIAS A SEREM ACESSADAS | RESPOSTAS |
|--|--|
| ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DIRETA E INDIRETA | |
| Plano Plurianual (PPA) | Sim |
| Plano Diretor | Sim, vigência 2006-2016, está em processo de revisão |
| Plano Municipal de Cultura | Não |
| Diretrizes do Plano Setorial de Design | Não |
| World Design Capital | Não |
| Rede de Cidades Criativas da UNESCO | Não |
| Outras evidências são <i>sites</i> , redes sociais, plataformas (open design), entre outras da administração pública municipal direta e indireta | Sim |
| Centros, associações, instituições de ensino que possuem cursos de design no município (se houver) | Não |
| Outras evidências são <i>sites</i>, redes sociais, entre outros de instituições que representam o design no município | - |

Quadro 62: Evidências a serem acessadas Prefeitura Municipal de Almirante Tamandaré

Fonte: a autora

• **Informações gerais sobre a cidade** (Quadro 63):

| PERGUNTAS | RESPOSTAS |
|---|--|
| Cidade | Almirante Tamandaré |
| Estado | Paraná |
| No <i>site</i> oficial da prefeitura municipal está disponível a história do município? | Sim |
| Data de fundação da cidade | 24 de março de 1956 |
| Área em km ² | 276,105 |
| O município faz parte da região metropolitana? | Sim, localizada a 15 km de Curitiba |
| População total do município | 88.277 (censo 2000), estimativa 2017 115.364 |
| Número total de secretarias da administração pública direta | 16 |
| Número total de órgãos da administração pública indireta (se houver) (<i>São órgãos da administração</i>) | Não possuímos |

| | |
|--|----------------|
| pública indireta: fundações públicas, agências executivas e reguladoras, companhias, autarquias) | |
| Total de funcionários da prefeitura municipal (concursados e cargos comissionados) | De 1000 a 1999 |
| Missão, visão e valores da gestão pública municipal atual (se houver) | Não temos |
| Início e término do mandato da atual gestão | 2017-2020 |

Quadro 63: Informações gerais da Prefeitura Municipal de Almirante Tamandaré e cidade
Fonte: a autora

As 10 dimensões, assim como os seus respectivos indicadores foram respondidos. Posteriormente, as respostas foram tabuladas (Apêndice 11) e a Figura 58, apresenta os resultados considerando a incidência para cada opção de resposta dada, em percentual, e por dimensão.

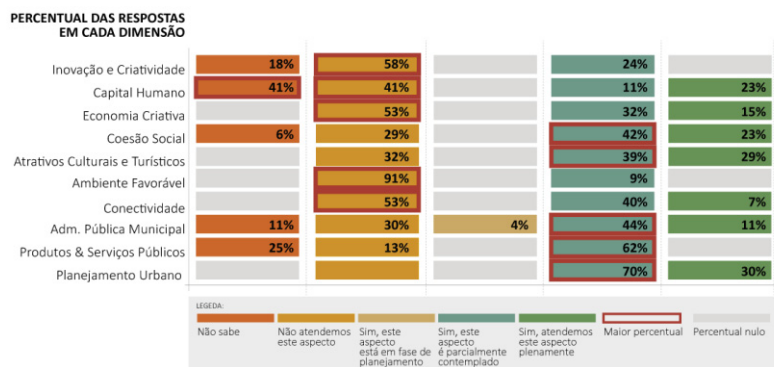


Figura 58: Percentual de respostas de Almirante Tamandaré

Fonte: a autora

Como pode ser observado na Figura 58, as dimensões “Inovação e Criatividade” (58%); “Economia Criativa” (53%); “Ambiente Favorável” (91%); “Conectividade” (53%) obtiveram a resposta “não atendemos este aspecto”, com os maiores percentuais, dentre todos as dimensões, caracterizando o município como tendo baixo desempenho.

A dimensão “Capital humano” teve o mesmo percentual, de 41%, para duas opções de respostas, sendo: “não tem” e “não atendemos este aspecto”. Ou seja, somando os percentuais, tem-se 82%, em opções de respostas que demonstram o pouco conhecimento acerca do capital humano, intelectual e talentos dos residentes no município pela administração pública municipal.

As dimensões “Coesão social” (42%); “Atrativos Culturais e Turísticos” (39%); “Administração Pública Municipal” (44%); “Produtos e Serviços Públicos” (62%); “Planejamento Urbano” (50%) tiveram seus maiores percentuais na opção de resposta “Sim, este aspecto é parcialmente contemplado”.

O gráfico a seguir (Figura 59) complementa a tabulação anterior, ao representar visualmente o grau de maturidade correspondente a cada dimensão.

Para que os níveis sejam melhor compreendidos, deve-se acessar o significado de cada dimensão e o que o nível representa, constante do Quadro 58, desta tese. Desse modo, tem-se os seguintes níveis de maturidade:

• **Nível de maturidade 1 - N1, para as Dimensões:** “Inovação e Criatividade”; “Capital humano”; “Economia Criativa”; “Ambiente favorável”; “Conectividade”. Ressalta-se que como essas dimensões tiveram o seu maior percentual de respostas na opção “não atendemos este aspecto”, o desempenho

correspondente resultou no nível de maturidade “N1 - conhecido, mas não há ações”. Por isso, a performance das dimensões são sinalizadas na parte inferior do gráfico, simbolizando o baixo desempenho.

• **Nível de maturidade 3 - N3, para as Dimensões:** “Coesão social”; “Atrativos Culturais e Turísticos”; “Administração Pública Municipal”; “Produtos e Serviços Públicos”; “Planejamento urbano”, com incidências acima de 30.

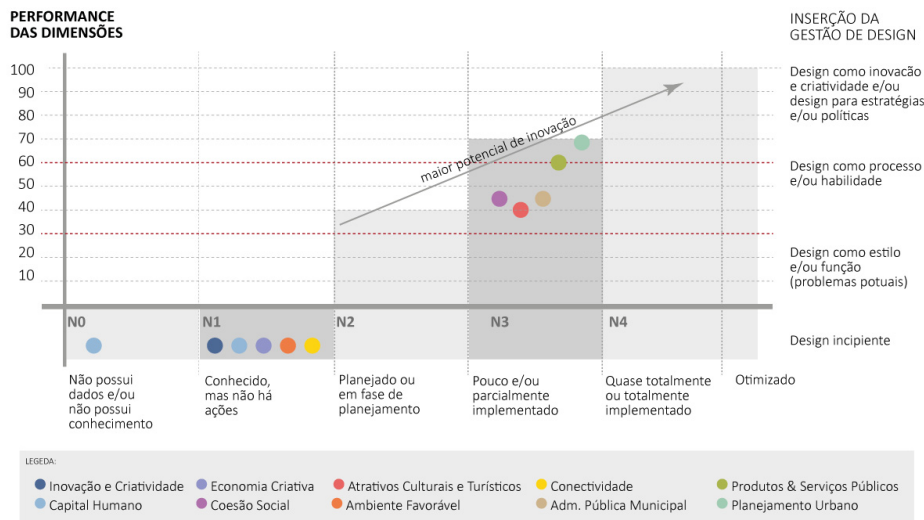


Figura 59: Desempenho e níveis de maturidade e inserção da gestão de design em Almirante Tamandaré
Fonte: a autora

Em relação a gestão de design, observa-se que as cinco dimensões que compõe o nível 1 de maturidade apresentam potencial para o desenvolvimento de projetos de design ou que envolvem o design. Por outro lado podem indicar barreiras, dificuldades ou resistência. Já as dimensões “Coesão Social”, “Atrativos Culturais e Turísticos”, “Administração Pública Municipal” correspondem a “Design como processo e/ou habilidade”. Tendo apenas “Planejamento Urbano” corresponde a “Design como inovação e criatividade e/ou design para estratégia e/ou políticas”.

Para cada dimensão é necessário observar as respostas individualmente as sub-dimensão e/ou indicadores a fim de verificar os principais pontos fortes e fracos. Para, assim, elaborar planos de ação que superem essa condição. A Figura 60 apresenta o gráfico radar do município de Almirante Tamandaré:

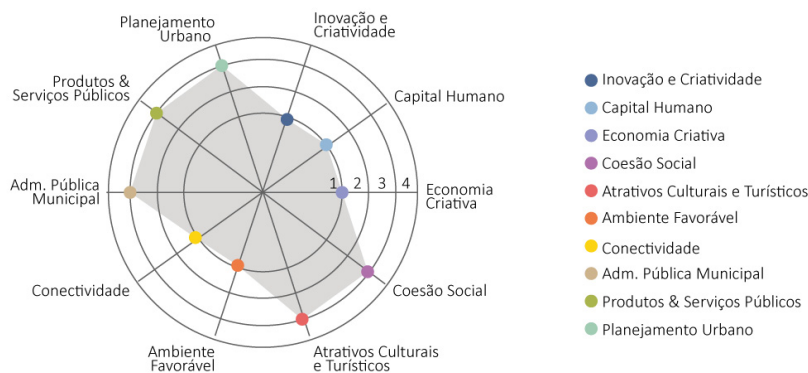


Figura 60: Desempenho e níveis de maturidade e inserção da gestão de design em Almirante Tamandaré
Fonte: a autora

Além disso, foi elaborado o gráfico radar comparando os resultados entre Curitiba e Almirante Tamandaré, como pode ser observado na Figura a seguir:

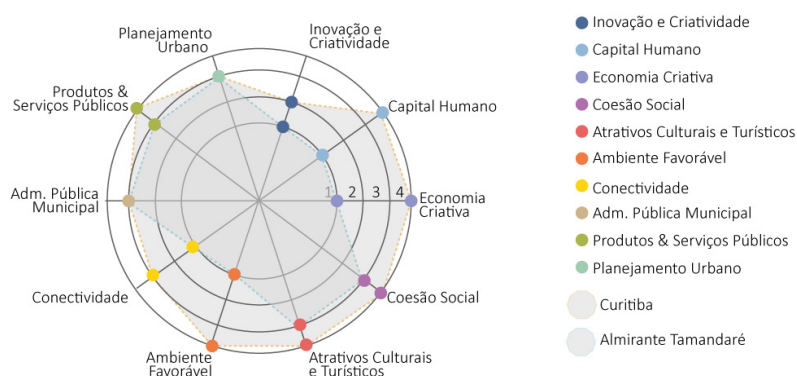


Figura 61: Gráfico radar de desempenho comparativo entre Curitiba e Almirante Tamandaré
Fonte: a autora

Algumas considerações acerca do diagnóstico no município de Almirante Tamandaré devem ser apontadas como influenciadores do resultado obtido:

- **População:** é um município com população menor quando comparada a Curitiba. Essa questão demonstrou-se relevante principalmente na pesquisa de similares.
- **Região metropolitana:** é um município que compõe a região metropolitana de Curitiba e por isso as dimensões como “Capital humano”, “Economia Criativa”, “Ambiente favorável”, e até mesmo “Atrativos Culturais e Turísticos” podem sofrer influências devido a proximidade com Curitiba. Esse cenário pode apresentar ameaças e oportunidades para a gestão pública municipal. Nesse sentido, cidades que fazem parte da região metropolitana podem apresentar baixo desempenho por diversas razões que devem ser melhor investigadas. Como hipótese tem-se: que Almirante Tamandaré é uma cidade considerada dormitório, suas principais atividades econômicas, de acordo com o PIB, são: 5,7% agropecuária; 52,1% indústria (são 20 indústrias de cal e calcário instaladas no município, 4 fontes de água mineral que são engarrafadas e comercializadas); 42,2% serviços.
- **Missão, visão e valores:** a gestão pública municipal não possui declaração de missão, visão e valores formalizadas. A hipótese de que se ter a definição dos três componentes faz com que a gestão pública municipal direcione os seus esforços de forma coerente nas atividades desenvolvidas pela gestão. No entanto, deve-se compartilhar as declarações de missão, visão e valores tanto os servidores como a população.
- **Estrutura organizacional:** a administração pública é formada por: administração e previdência; agricultura, abastecimento e meio ambiente; assuntos jurídicos; educação; esporte e lazer; extraordinária de comunicação social; família, desenvolvimento social e cultura; fazenda; gabinete e ouvidoria; governo; habitação; indústria, comércio, turismo e trabalho; obras e infraestrutura; planejamento e urbanismo; recursos humanos; saúde; segurança e cidadania. A estrutura organizacional é variável e isso pode refletir as prioridades do município.

Após a aplicação do Teste Piloto, as respostas foram tabuladas e os gráficos de resultados foram elaborados. No dia 15 de fevereiro de 2018 foi enviado por *e-mail* o relatório do diagnóstico, juntamente com o questionário de avaliação da plataforma. No dia 21 de fevereiro o participante

devolveu o questionário respondido. Os dados referente a essa etapa são explicitados no tópico 8.5 Avaliação da plataforma pelos municípios, deste capítulo.

8.4. ESTUDO DE CAMPO

O estudo de campo teve como objetivo a aplicação e avaliação da plataforma sem o acompanhamento presencial da pesquisadora. O estudo de campo ocorreu no município de Toledo, no estado do Paraná, conforme descrito no tópico a seguir.

8.4.1. TOLEDO

O Estudo de Campo foi realizado pelo município de Toledo e seguiu os procedimentos descritos no Capítulo 3. Os primeiros contatos com o município foram realizados em dezembro de 2017. O TCLE foi enviado por *e-mail* dia 19 de março de 2018 e foi devolvido assinado no dia 23 de março de 2018. No dia 26 de março foram enviados dois arquivos: (1) arquivo Excel, correspondente a plataforma; (2) arquivo em pdf sobre as orientações de preenchimento da plataforma.

A devolutiva da plataforma preenchida foi no dia 19 de abril de 2018. No mesmo dia foi retornado o *e-mail* com o relatório do diagnóstico e o questionário de avaliação da plataforma. A devolutiva do questionário de avaliação da plataforma ocorreu no dia 03 de maio de 2018.

Desse modo, os próximos tópicos explicitarão as respostas obtidas pela plataforma, de acordo com a sua estrutura.

• **Identificação do respondente:** funcionária pública, comissionada, ocupa o cargo de Secretária, na Secretaria de Planejamento Estratégico. Possui graduação em engenharia civil. É funcionário da prefeitura há 8 anos.

• **Onde encontrar as informações** (Quadro 64):

| EVIDÊNCIAS A SEREM ACESSADAS | RESPOSTAS |
|--|--|
| ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DIRETA E INDIRETA | |
| Plano Plurianual (PPA) | |
| Plano Diretor | |
| Plano Municipal de Cultura | |
| Diretrizes do Plano Setorial de Design | |
| World Design Capital | Não |
| Rede de Cidades Criativas da UNESCO | Não aplicou, mas reconhece a Rede como uma oportunidade para a economia local. |
| Outras evidências são <i>sites</i> , redes sociais, plataformas (open design), entre outras da administração pública municipal direta e indireta | |
| Centros, associações, instituições de ensino que possuem cursos de design no município (se houver) | |
| Outras evidências são sites, redes sociais, entre outros de instituições que representam o design no município | |

Quadro 64: Evidências a serem acessadas Prefeitura Municipal de Toledo

Fonte: a autora

• Informações gerais sobre a cidade (Quadro 65):

| PERGUNTAS | RESPOSTAS |
|--|---------------------|
| Cidade | Toledo |
| Estado | Paraná |
| No site oficial da prefeitura municipal está disponível a história do município? | Sim |
| Data de fundação da cidade | 12 de abril de 1952 |
| Área em km ² | 1.1996,999 |
| O município faz parte da região metropolitana? | Não |
| População total do município | 135.538 |
| Número total de secretarias da administração pública direta | 18 |
| Número total de órgãos da administração pública indireta (se houver) (São órgãos da administração pública indireta: fundações públicas, agências executivas e reguladoras, companhias, autarquias) | - |
| Total de funcionários da prefeitura municipal (concursados e cargos comissionados) | Mais de 2000 |
| Missão, visão e valores da gestão pública municipal atual (se houver) | - |
| Início e término do mandato da atual gestão | 2017-2020 |

Quadro 65: Informações gerais da Prefeitura Municipal de Toledo e do município de Toledo

Fonte: a autora

As 10 dimensões foram respondidas. Posteriormente, as respostas foram tabuladas (Apêndice 12) e os gráficos dos resultados foram elaborados. A Figura 62, apresenta as porcentagens relacionadas a incidência de respostas, para cada opção de resposta qualitativa, em cada dimensão.

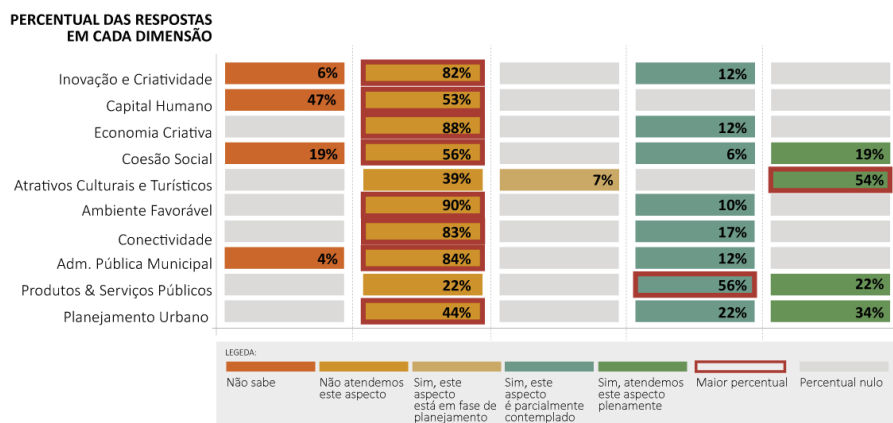


Figura 62: Percentual das respostas de Toledo

Fonte: a autora

Como pode ser observado, as dimensões “Inovação e Criatividade” (82%); “Capital Humano” (53%); “Economia Criativa” (88%); “Ambiente Favorável” (88%); “Coesão Social” (56%); “Conectividade” (83%); “Administração Pública Municipal” (84%); e “Planejamento Urbano” (44%), tiveram seus maiores percentuais correspondendo a opção de resposta “não atendemos este aspecto”. Isso demonstra o baixo desempenho do município nessas dimensões. Para essas dimensões, deve-se identificar os indicadores de maior interesse ou prioridade para o município.

A dimensão “Produtos & Serviços Públicos”, tem 56% das respostas dadas na opção “Sim, atendemos este aspecto plenamente”. A dimensão “Atrativos Culturais & Turísticos” (54%) teve seu maiores percentuais na opção de resposta “Sim, este aspecto é plenamente contemplado”. Entende-se que esse é um ponto forte do município e deve ser estimulado.

As dimensões foram posicionadas no gráfico de maturidade, conforme ilustra a Figura a seguir:

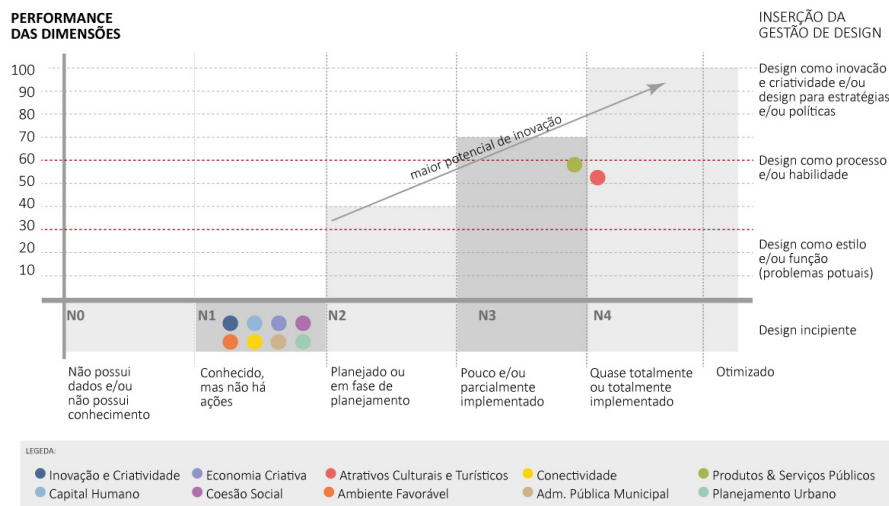


Figura 63: Desempenho e níveis de maturidade e inserção da gestão de design em Toledo

Fonte: a autora

Desse modo, tem-se as seguintes dimensões correspondentes aos respectivos níveis de maturidade:

- **Nível de maturidade 1 - N1, para as Dimensões:** “Inovação e Criatividade”, “Capital Humano”; “Economia Criativa”; “Ambiente Favorável”; “Coesão Social”; “Conectividade”; “Administração Pública Municipal”; e “Planejamento Urbano”. Ressalta-se que como essas dimensões tiveram o seu maior percentual de respostas na opção “não atendemos este aspecto”, o desempenho correspondente resultou no nível de maturidade “N1 - conhecido, mas não há ações”. Por isso, a performance das dimensões são sinalizadas na parte inferior do gráfico, simbolizando o baixo desempenho.
- **Nível de maturidade 3 - N3, para as Dimensões:** “Produtos & Serviços Públicos”.
- **Nível de maturidade 4 - N4, para as Dimensões:** “Atrativos Culturais & Turísticos”

O nível de maturidade é baseado na maior incidência de respostas. Isso significa que para a maior parte das dimensões, o desempenho do município corresponde ao nível 1 e pode ser melhorado por meio de planejamento e implementação de ações.

Sobre a gestão de design, de modo geral, estão inseridos de forma incipiente, nas seguintes dimensões: “Inovação & Criatividade”; “Capital Humano”; “Coesão Social”; “Economia Criativa”; “Ambiente Favorável”; “Conectividade”; “Administração Pública Municipal”; “Planejamento Urbano”. Já nas dimensões “Produtos & Serviços Públicos Municipais” e “Atrativos Culturais & Turísticos”, o design, a inovação e a criatividade estão inseridos como estilo ou função.

Também foi elaborado o gráfico radar (Figura 64) para melhor visualização do desempenho de Toledo nas dimensões. No entanto, não foi possível comparar com os municípios anteriores (Curitiba e Almirante Tamandaré) em função do refinamento realizado após o Teste Piloto.

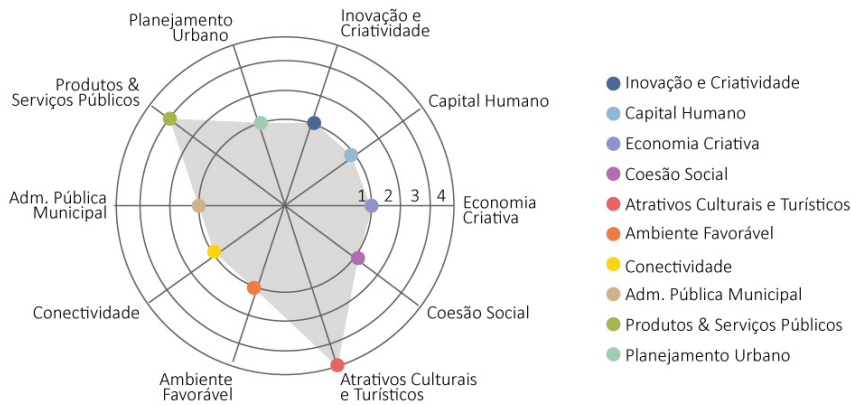


Figura 64: Gráfico radar de desempenho de Toledo nas dimensões
Fonte: a autora

A seguir são apresentados os resultados obtidos pela avaliação da plataforma pelos participantes do Teste Piloto e Estudo de Campo.

8.5. AVALIAÇÃO DA PLATAFORMA PELOS MUNICÍPIOS

Após a devolutiva da plataforma respondida pelos municípios, as respostas foram tabuladas e elaborou-se os gráficos. Para tanto, os resultados foram apresentados aos municípios em formato de relatório, contendo as seguintes informações: breve explicação sobre design, inovação, criatividade e cidades; descrição das dimensões avaliadas; os gráficos do diagnóstico e textos que os complementam (nível de maturidade das dimensões e da inserção do design).

O relatório e o questionário de avaliação da plataforma (Apêndice 5) foram enviados por e-mail aos participantes dos municípios. A avaliação foi realizada pelos participantes e os resultados obtidos sobre a plataforma serão explicitados a seguir, de acordo com a ordem das perguntas realizadas.

As primeiras perguntas abordaram questões relativas ao conteúdo da plataforma, como mostra o Quadro a seguir:

| PERGUNTAS | ALMIRANTE TAMANDARÉ | TOLEDO |
|--|---------------------|--------------------------|
| Abrangência acerca dos principais aspectos relacionados a inovação, criatividade e design que ocorrem na administração pública municipal (direta e/ou indireta) e no município | Abrange totalmente | Abrange quase totalmente |
| Pertinência e organização dos indicadores referente ao município para a administração pública municipal | Boa | Excelente |

Quadro 66: Quanto ao conteúdo da plataforma
Fonte: a autora

Com base nas respostas dadas pelos participantes, considera-se que os resultados da avaliação do conteúdo da plataforma quanto a abrangência, pertinência e organização foram satisfatórios. O segundo grupo de perguntas refere-se a utilização da plataforma quanto a aplicabilidade e nível de dificuldade (Quadro 67).

| PERGUNTAS | ALMIRANTE TAMANDARÉ | TOLEDO |
|---|---------------------|-----------------|
| Aplicação do questionário pela administração pública municipal direta e/ou indireta | Muito aplicável | Muito aplicável |
| Nível de dificuldade para o preenchimento das respostas aos indicadores pelos respondentes: | | |

| | | |
|---|----------|----------|
| Descritores qualitativos | Fácil | Moderado |
| Demonstração de exemplos para os descritores qualitativos | Moderado | Moderado |
| Descritores quantitativos | Fácil | Moderado |

Quadro 67: Quanto à utilização da plataforma

Fonte: a autora

A respeito da aplicação da plataforma para diagnóstico pela administração pública municipal, tem-se o seguinte comentário:

“A plataforma ao mesmo tempo em que você realiza o preenchimento, ela provoca a percepção de quantas oportunidades existem, o quanto ainda temos para melhorar o ambiente da administração pública. A plataforma é indutiva”. (Participante de Almirante Tamandaré, 2018)

Outro comentário corresponde ao nível de dificuldade encontrado para o preenchimento da plataforma, o participante do município de Almirante Tamandaré comentou:

“Essas informações não estão acessíveis conforme determina a legislação vigente [...] Pessoas que não transitaram em todas as esferas da administração municipal podem ter maiores dificuldades no preenchimento da plataforma, haja vista que por mais que a mesma se refira ao design, a economia criativa, entre outros assuntos, ainda assim ela evoca pessoas de diferentes departamentos, áreas multidisciplinares. Tais dificuldades poderiam ser minimizadas caso houvesse uma prévia para nivelamento”. (Participante de Almirante Tamandaré, 2018)

De acordo com o Quadro 67, pode-se observar que os critérios que avaliaram a utilização da plataforma apresentaram resultados positivos. Entretanto, destaca-se os comentários realizados pelo Participante de Almirante Tamandaré acerca das vantagens e benefícios envolvidos no processo de responder a plataforma. Embora, o mesmo também, aponte para a possibilidade de haver dificuldades ao responde-la, seja pela falta de informações organizadas e de fácil acesso; ou pela falta de experiência do servidor público; ou pela necessidade de uma equipe multidisciplinar.

Em seguida, foi avaliada a estrutura da plataforma no que se refere a organização das informações, conforme Quadro a seguir:

| PERGUNTA | ALMIRANTE TAMANDARÉ | TOLEDO |
|---|---------------------|--------|
| Organização das informações em: dimensões, sub-dimensão, indicador, descritor qualitativo, respostas qualitativas, descritor quantitativo e resposta quantitativa | Boa | Boa |

Quadro 68: Quanto à estrutura da plataforma

Fonte: a autora

Com base nos resultados expostos no Quadro 69, pode-se observar que a avaliação da estrutura da plataforma foi considerada “boa” para ambos os participantes. Não houve apontamentos sobre melhorias. Complementarmente, avaliou-se a compreensão textual da plataforma, dos textos complementares, a compreensão visual dos gráficos de resultado (Quadro 69).

| PERGUNTA | ALMIRANTE TAMANDARÉ | TOLEDO |
|----------|---------------------|--------|
|----------|---------------------|--------|

| | | |
|---|-----------|-----------|
| Organização das informações em: dimensões, sub-dimensão, indicador, descritor qualitativo, respostas qualitativas, descritor quantitativo e resposta quantitativa | Boa | Excelente |
| Clareza das afirmações (considere a afirmação do descritor qualitativo), as explicações dos termos técnicos (descrições na cor laranja), os exemplos mencionados para ilustrar o indicador (descrição na cor azul), os níveis de maturidade e inserção gestão de design | Boa | Boa |
| Compreensão gráfica e visual do diagnóstico propriamente dito, gráficos de resultado parciais, individuais e comparativos | Excelente | Boa |

Quadro 69: Quanto à compreensão textual da plataforma

Fonte: a autora

Os resultados da avaliação quanto a compreensão textual e gráfica (Quadro 69) demonstram que não foram apresentadas dificuldades no entendimento. Também buscou-se avaliar a abrangência e a flexibilidade da plataforma. Essa questão contemplou a abrangência no sentido da possibilidade da plataforma ser usada e/ou ser adaptada para diferentes abordagens estratégicas e de acordo com o perfil e as necessidades do município. A questão é de múltipla escolha e com a possibilidade do participante apontar outras possibilidades. Para tanto tem-se como respostas:

| | |
|--|---|
| ALMIRANTE TAMANDARÉ | TOLEDO |
| Economia criativa local, produtos e serviços municipais, para reação de projetos municipais de acordo com as secretarias, relação da captação de recursos na esfera estadual e federal por secretaria e por projeto. | Indústrias criativas locais, produtos e serviços públicos municipal, estratégias de planejamento municipal. |

Quadro 70: Quanto à abrangência e flexibilidade da plataforma

Fonte: a autora

Para essa questão, ambos os respondentes assinalaram a opção “Produtos e serviços públicos municipal”. O Respondente de Almirante Tamandaré também assinalou a opção “Economia criativa local”, além disso disse adaptar a plataforma para “projetos municipais organizados de acordo com a especificidade de cada secretaria” e para a “captação de recursos nas esferas estadual e federal por secretaria e projeto”. A respondente de Toledo assinalou a opção “Indústrias criativas locais”, e também disse utilizaria a plataforma para “elaboração de estratégias de planejamento municipal”.

Além disso, avaliou-se a relevância dos conteúdos abordados na plataforma para municípios. Portanto, foi solicitado ao respondente classificar cada dimensão da plataforma quanto a importância para a gestão pública municipal, considerando o desenvolvimento da cidade, no âmbito econômico, social, cultural e urbano. Essa pergunta avaliou o cenário atual e um cenário futuro (prospecção futura de 10 anos⁴⁰), conforme demonstra o Quadro 71. Adverte-se que as siglas **AT** e **TO**, representam respectivamente Almirante Tamandaré e Toledo nas respostas para o cenário atual. Para as respostas sobre o cenário futuro, admite-se as seguintes siglas: AT\f e TO\f, representam Almirante Tamandaré e Toledo respectivamente.

| Dimensões | Sem qualquer importância | Levemente importante | Moderadamente importante | Muito importante | Extremamente importante | Não sabe / Não opina |
|-------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|
| Inovação e Criatividade | | | | AT TO/ TO\f | AT\f | |
| Capital Humano | | AT | AT\f | TO/ TO\f | | |
| Economia Criativa | | AT | AT\f | TO/ TO\f | | |
| Coesão Social | | | AT TO/ TO\f | AT\f | | |

⁴⁰ A determinação do período de 10 anos considerou o tempo de duração de dois mandatos e meio.

| | | | | | | |
|----------------------------------|--|----|-------------------|-----------|------------------------|--|
| Atrativos Culturais e Turísticos | | AT | AT\ f | TO/ TO\ f | | |
| Conectividade | | AT | AT\ f TO/ TO\ f | | | |
| Gestão Pública Municipal | | | | AT TO | AT\ f TO\ f | |
| Produtos e Serviços Públicos | | | | | AT/ AT\ f TO / TO\ f | |
| Planejamento Urbano | | | | | AT/ AT\ f TO / TO\ f | |

Quadro 71: Relevância dos conteúdos abordados na plataforma para o município

Fonte: a autora

Segundo o Quadro 71, nota-se que as dimensões que estão intrinsicamente relacionadas a administração pública municipal (gestão pública municipal, produtos e serviços públicos municipais, planejamento urbano) são as que foram apontadas como mais importantes pelos participantes de ambos municípios. Esse aspecto se deve em função de que são as principais atribuições das prefeituras. Entretanto, as outras dimensões apresentam divergências quanto a importância presente e futura. Esses aspectos apontam interesses distintos, a necessidade de elaboração de estratégias específicas.

Outra questão abordou as contribuições do diagnóstico para o município, baseado nas seguintes afirmações:

| Afirmações | Muito Pouco | Pouco | Parcialmente | Quase totalmente | Totalmente | Não sabe / Não opina |
|--|-------------|-------|--------------|------------------|------------|----------------------|
| O diagnóstico confirmou um cenário previamente conhecido pela administração pública municipal | | | AT TO | | | |
| O diagnóstico apresentou informações relevantes do cenário atual, anteriormente pouco conhecido pela administração pública municipal | | | AT TO | | | |
| O diagnóstico apresentou informações relevantes do cenário atual, anteriormente desconhecido pela administração pública municipal | | | AT TO | | | |
| Com base no diagnóstico, a administração pública municipal consegue desenvolver plano(s) de ação(ões) para a(s) dimensão(ões) de maior interesse | | | | TO | AT | |

Quadro 72: Contribuições do diagnóstico para o município

Fonte: a autora

A partir do Quadro 72, constata-se que o diagnóstico contribuiu em alguma medida para o auto conhecimento do município pela gestão pública municipal. Também, foi possível confirmar que a plataforma e o diagnóstico permitem o desenvolvimento de planos de ação e estratégias pela própria gestão pública municipal.

Em seguida, buscou-se avaliar de que maneiras o design, inovação e criatividade tem contribuído e como podem vir a contribuir para o município com base em algumas afirmações. Ressalta-se que as afirmações propostas, buscaram equilibrar indicadores de cidades criativas, economia criativa e

design. Também havia a opção do respondente mencionar outras possibilidades de contribuições. Portanto, a avaliação considerou o cenário atual e o cenário futuro para o município (prospecção futura de 10 anos), conforme demonstra o Quadro 73. Adverte-se para o significado das siglas: **AT** e **TO** (Almirante Tamandaré e Toledo respectivamente, sendo as respostas para o cenário atual), AT\ f e TO\ f (respostas para o cenário futuro).

| Afirmarções | Muito Pouco | Pouco | Parcialmente | Quase totalmente | Totalmente | Não sabe / Não opina |
|--|-------------|---------------------|------------------|----------------------------|------------|----------------------|
| Melhoria da imagem da cidade local, nacional e/ou internacionalmente | | | AT/TO | AT\ f/ TO\ f | | |
| Inserção de métodos e ferramentas orientados à inovação, criatividade e design para capacitação de servidores municipais | | AT | AT\ f/ TO | | TO\ f | |
| Melhoria na experiência da população com os produtos e/ou serviços públicos municipais | | | AT | AT\ f/ TO/ TO\ f | | |
| Aumento do fluxo de turistas no município | | AT/AT \ f | TO | TO\ f | | |
| Fortalecimento das atividades culturais locais | | | TO | AT/ TO\ f | AT\ f | |
| Desenvolvimento da economia local | | | AT | AT\ f/ TO/ TO\ f | | |
| Melhoria da qualidade de vida e bem-estar da população | | | AT | AT\ f/ TO/ TO\ f | | |

Quadro 73: Contribuições da inovação, criatividade e design para o município

Fonte: a autora

Sobre essa questão o participante de Almirante Tamandaré comentou:

“Embora a gestão pública trate de matérias diversas, por vezes fica difícil visualizar a inserção do design em todas as áreas e dimensões. A exemplo dos profissionais de engenharia e arquitetura que possuem formação acadêmica voltadas as áreas de planejamento urbano.” (Participante de Almirante Tamandaré, 2018)

O comentário do participante de Almirante Tamandaré aponta os desafios já encontrados pelos designers em explicar as possibilidades de atuação profissional. Esse aspecto foi considerado esperado, porque como o próprio participante relatou, as cidades são um campo de atuação, comumente reconhecido, para engenheiros, arquitetos, urbanistas. Desse modo, entende-se que a atuação do designer pode ser entendida por aqueles profissionais como um “novo profissional” e para alguns designers como um “novo campo de atuação”. Vale ressaltar, que esse é um ponto a ser investigado a fim de verificar se é uma questão relacionada ao porte do município, a disponibilidade de recursos humanos (especificamente designers) no município, por exemplo. Por outro lado, nota-se que as respostas sintetizadas no quadro acima, demonstram que há espaço para inovação, design e criatividade nas cidades.

Com a finalidade de verificar possíveis dificuldades e ou barreiras para a inserção de abordagens relacionadas ao design, inovação e criatividade no município, elaborou-se diversas afirmações e os participantes responderam de acordo com a sua percepção (adverte-se que AT e TO, representam Almirante Tamandaré e Toledo respectivamente:

| Afirmações | Discordo total-mente | Discordo parcial-mente | Não concordo e nem discordo | Concordo parcial-mente | Concordo total-mente | Não sabe / Não opina |
|--|----------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|
| Falta de conhecimento sobre inovação, design e criatividade por parte de servidores públicos municipais | | TO | | | AT | |
| Falta de conhecimento ou dificuldade para implementação de ferramentas e práticas de inovação, design e criatividade por parte da gestão pública municipal | | TO | | | AT | |
| Pouco comprometimento da gestão pública municipal e dos atores municipais em definir uma política clara e objetiva que oriente as atividades do município para a inovação, criatividade e design | | | TO | AT | | |
| Pouco comprometimento da gestão pública municipal e dos atores municipais em definir uma política clara e objetiva que oriente as atividades do município em relação a economia criativa, as indústrias criativas e a classe criativa | | | TO | AT | | |
| A gestão pública municipal está trabalhando em outras prioridades no momento e por isso a inserção da inovação, design e criatividade em produtos e serviços públicos encontraria barreiras e/ou dificuldades | | TO | | | AT | |
| As abordagens de inovação, design e criatividade abrangem apenas questões pontuais da administração pública municipal | | TO/AT | | | | |
| Pouca ou nenhuma abertura para se aplicar abordagens de inovação, criatividade e design na administração pública municipal e no município | TO | | AT | | | |
| A inovação, criatividade e design não são vistos como vantagem de melhoria de produtos e serviços públicos, na redução de custos, pois a administração pública municipal ainda não identifica estas contribuições como importantes | TO | | AT | | | |
| A inserção da inovação, criatividade e design nas práticas da administração pública municipal exigem capacitação dos servidores públicos e atores municipais | | | | AT | | |
| A inserção da inovação, criatividade e design na administração pública municipal e no município exigem a formação e/ou fortalecimento de uma rede de atores | | | AT | TO | | |

| | | | | | | |
|---|--|----|----|----|--|--|
| As abordagens de inovação, criatividade e design são muito amplas, pois abrange aspectos ambientais, culturais, econômicos e sociais, sendo necessária uma mudança cultural muito grande da gestão pública municipal e do próprio município | | | TO | AT | | |
| Não há estímulos internos ou externos para trabalharmos as abordagens de inovação, criatividade e design | | TO | | AT | | |

Quadro 74: Dificuldades e/ou barreiras para a inserção de abordagens relacionadas a inovação, criatividade e design no município

Fonte: a autora

As respostas dos participantes demonstram divergências. O participante de Almirante Tamandaré concorda que existem algumas barreiras ou dificuldades encontradas para a inserção do design, inovação e criatividade. Por outro lado, as afirmações podem orientar as ações que devem ser realizadas para que haja maior abertura as abordagens em questão. A fim de ilustrar possíveis ações para minimizar as barreiras, pode-se mencionar estratégias relacionadas a promoção, divulgação e sensibilização de gestores públicos a partir da demonstração dos benefícios e vantagens do design, inovação, economia criativa para o desenvolvimento local; capacitação de servidores públicos municipais e atores locais no uso de ferramentas e métodos de design; estabelecimento de uma rede de atores criativos orientada a inovação local.

Por outro lado, a respondente do município de Toledo tem a percepção que no seu município há abertura para a inserção do design, inovação e criatividade. Além disso, duas perguntas abertas foram realizadas para os participantes da pesquisa, considerando a experiência de utilização da plataforma, a saber: (1) mencionar os pontos considerados positivos sobre a plataforma para diagnóstico e o diagnóstico propriamente dito; (2) sugerir melhorias para plataforma. Desse modo os respondentes realizaram os seguintes comentários sobre os pontos positivos da plataforma:

“A plataforma permite uma abertura da visão de critérios desconhecidos que poderão ser utilizados como estratégia de melhoria para os produtos e serviços ofertados a população pelo município.” (Participante de Almirante Tamandaré, 2018)

“A plataforma como um todo é bastante útil para identificar pontualmente algumas ações que o município ainda precisa fortalecer, bem como aquelas que ainda não foram pensadas (indicadores que não desenvolvemos ou não temos informações), para que possam ser planejadas e executadas dentro das perspectivas municipais”. (Participante de Toledo, 2018)

Embora os resultados obtidos pelo questionário de avaliação da plataforma tenham sido satisfatórios, entende-se que há necessidade de aplicar a plataforma em um número significativo de municípios, em função da diversidade brasileira. Portanto, as futuras aplicações devem contemplar municípios com perfis distintos: número de habitantes; participação do PIB correspondente a indústria e a serviços; arranjos criativos de design com configurações diferentes; localização geográfica, entre outros com a finalidade de verificar os impactos e implicações para a plataforma, bem como sua validação. Desse modo, o próximo tópico trata das considerações sobre a etapa de avaliação e validação.

8.6. CONSIDERAÇÕES SOBRE A ETAPA DE AVALIAÇÃO

A etapa de avaliação da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades foi composta por três fases: simulação, teste piloto e estudo de campo. Os aprendizados de cada uma das três fases são explicitados a seguir.

A simulação propiciou a avaliação da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades nos seguintes aspectos: verificação do funcionamento de indicadores e respostas; proposição e composição dos gráficos de resultados. Nesse sentido, considera-se que os objetivos foram atingidos.

Como vantagens da simulação, pode-se mencionar que é uma abordagem que permite um teste sem necessariamente haver o envolvimento de pessoas e recursos financeiros. Porém, como contraponto de sua própria vantagem, caso seja a única forma de avaliação prevista, a não participação de pessoas pode comprometer o artefato. Além disso, um dos princípios da DSR é que o artefato seja aplicado junto ao público-alvo.

Outra contribuição da simulação refere-se a confirmação de que a plataforma pode ser respondida por pessoas que não fazem parte da administração pública municipal, como por exemplo pesquisadores, grupos de pesquisa e observatórios. A recolha de informações se dá a partir de documentos, dados estatísticos, *sites* e redes sociais oficiais do município. Em casos em que houvesse maior dificuldade de acesso a informação para responder aos indicadores, sugere-se outras formas de coleta de tais dados, como por exemplo: questionários e entrevistas. Esses instrumentos devem ser elaborados com base na plataforma e, posteriormente, aplicados junto aos atores específicos.

No tocante do teste piloto, verificou-se a aplicação da plataforma em um município, mas com observação participante da pesquisadora. Essa etapa teve como objetivo conferir o tempo necessário para o preenchimento dos indicadores, tendo em vista que era o primeiro contato do participante com a plataforma; verificar possíveis dificuldades relacionadas ao preenchimento e compreensão dos indicadores; e identificar necessidade de aperfeiçoamento. Outros procedimentos envolvidos nessa etapa foram a apresentação do diagnóstico por meio de textos e gráficos de resultados e o questionário de avaliação da plataforma.

O teste piloto também contribuiu no sentido de identificar que a dimensão “Produtos & Serviços Públicos” poderia ser aplicada em cada secretaria municipal a fim de obter-se dados mais aprofundados e precisos, bem como estimular os servidores a pensar projetos e soluções tomando como referência os indicadores. Nesse caso, o cálculo dos resultados poderia ser feito por média ponderada. Esse aspecto foi notado durante o teste piloto e comentado pelo participante. Pois, dependendo do porte da cidade, maior é a complexidade em se ter uma visão singular a respeito de cada secretaria que compõe a administração pública municipal. Além disso, os “Produtos & Serviços Públicos” são evidentes oportunidades para a inserção do design, inovação e criatividade.

Posteriormente, realizou-se o Estudo de Campo que foi importante para a presente pesquisa, uma vez em que foi a primeira oportunidade de aplicação da plataforma no contexto para a qual foi desenvolvida. Conforme mencionado anteriormente, também foi realizada a avaliação da plataforma por meio de um questionário que foi respondido pelos participantes do Teste Piloto e do Estudo de Campo. Os resultados dessa avaliação apontaram para a viabilidade e relevância da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades. Embora os resultados obtidos nessa avaliação apontem caminhos positivos, considera-se que a aplicação da plataforma ainda é ínfima para

conclusões nesse sentido. Portanto, para que a plataforma se consolide é fundamental um número significativo de aplicações.

Além disso, a partir do Teste Piloto e do Estudo de Campo, confirmou-se a necessidade de uma palestra ou workshop de nivelamento, bem como a elaboração de recomendações, diretrizes e metas generalistas para os municípios, a fim de que os mesmos recebam ao menos um direcionamento inicial. Contudo, entende-se que abordagens generalistas não atendem as necessidades e expectativas de todos os municípios devido as características e especificidades.

Por fim, destaca-se que a maior dificuldade encontrada na Etapa 4 – Avaliação refere-se ao engajamento e colaboração das pessoas e dos municípios, representados na presente investigação por consultores e servidores públicos das prefeituras municipais.



9. PROPOSIÇÃO FINAL

Este capítulo encerra as etapas da DSR (Etapa 5 – Conclusão) com a verificação dos requisitos da plataforma proposta, a classe de problemas, e a apresentação do artefato. Portanto, os tópicos a seguir explicitarão a plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades.

9.1.OS REQUISITOS NA PROPOSIÇÃO DA PLATAFORMA

A plataforma aqui proposta teve requisitos de construção e requisitos de avaliação, advindos da fundamentação teórica e etapa de conscientização. Para tanto, o Quadro 75 destaca quais requisitos foram atendidos.

| Requisitos de construção | Com foi contemplado |
|--|--|
| Permitir a auto-avaliação das cidades, de maneira que possam identificar seu desempenho, considerando a gestão de design e a cidade criativa | Indicadores de gestão de design e cidades criativas. Descritores qualitativos e suas opções de respostas. Documento de orientação de preenchimento dos indicadores. |
| Utilizar terminologias conhecidas, a fim de facilitar seu uso e permitir a sua consolidação | Textos de apoio sinalizados em cores (laranja e azul) que definem os termos ou exemplificam o indicador. |
| Apresentar caráter flexível, no sentido de possibilitar alterações ou adaptações de acordo com o contexto | Indicação da possibilidade de adaptação da indústria criativa, arranjo criativo, classe criativa a ser diagnosticada. |
| Representar graficamente os resultados do diagnóstico, permitindo que os tomadores de decisão observem o desempenho da cidade nos diferentes níveis, possibilitando identificar seus pontos fortes e fracos, bem como as ações de fortalecimento e melhorias | Três tipo de gráfico de resultados são disponibilizados: percentual de respostas por dimensão, desempenho e níveis de maturidade e inserção da gestão de design. |
| Os indicadores devem atender as características expostas pelo PCS (precisos, capazes de serem medidos, relevantes, fáceis de interpretar, confiáveis, monitorados, econômicos, acessíveis, comparáveis) | Buscou-se atender os requisitos na etapa de desenvolvimento e de avaliação e validação. No entanto, a confirmação se deu por meio dos requisitos de avaliação, uma vez que deve-se considerar o ponto de vista dos participantes que utilizaram a plataforma no contexto real. |
| Requisitos de avaliação | Com foi contemplado |
| Conteúdo (abrangência, pertinência e organização) | Serve para a avaliação de design, economia criativa e cidades. |
| Utilização (aplicabilidade e nível de dificuldade de preenchimento dos indicadores) | Aplicável em prefeituras municipais. Apresenta nível de dificuldade para preenchimento dos indicadores de fácil a moderado. |
| Estrutura (organização das informações) | A estrutura é de fácil entendimento, considerada boa. |
| Compreensão textual e gráfica/visual | Permitem a compreensão tanto da plataforma quanto de seus resultados |
| Abrangência e flexibilidade | Pode ser adaptada de acordo com os interesses do município |
| Relevância dos conteúdos abordados nas dimensões | A relevância está diretamente relacionada as prioridades e estratégias do município |
| Contribuições do diagnóstico para o município | Contribui com o entendimento do cenário atual do município, bem como a posterior elaboração de plano de ação pelos servidores municipais e atores locais |

| | |
|--|---|
| Contribuições do design, inovação e criatividade para o município | Conseguiu extrair a percepção sobre as possíveis contribuições do design, inovação e criatividade para o município. |
| Dificuldade e/ou barreiras para a inserção das abordagens relacionadas ao design, inovação e criatividade no município | Conseguiu extrair a percepção sobre oportunidades e barreiras para a inserção das abordagens relacionadas ao design, inovação e criatividade no município |

Quadro 75: Requisitos definidos para a construção e avaliação e como foram atendidos pela plataforma proposta
Fonte: a autora

Salienta-se que os requisitos de avaliação referentes a relevância dos conteúdos abordados nas dimensões; contribuições do diagnóstico para o município; contribuições do design, inovação e criatividade para o município; e dificuldade e/ou barreiras para a inserção das abordagens relacionadas ao design, inovação e criatividade no município buscaram identificar percepções sobre os temas abordados no contexto brasileiro.

Diante do exposto, considera-se que a plataforma proposta uma solução satisfatória a qual poderá contribuir com a classe de problemas: “um meio para coleta de dados e diagnóstico sobre design, inovação e criatividade em cidades”. Pode-se incluir a essa classe os problemas a ela relacionados a “coleta de dados e diagnóstico sobre cidades”, e apesar de não ser o objetivo inicial “o estudo de políticas relacionadas ao design, inovação e criatividade nos municípios”. Os atributos relativos à classe de problemas e a parte da plataforma que viabiliza a resolução do problema são apresentados no Quadro a seguir.

| Classe de problemas | Atributos | Plataforma |
|---|--|---|
| Um meio para coleta de dados e diagnóstico sobre design, inovação e criatividade em cidades | Coleta de dados da cidade em relação ao design, economia criativa e cidades criativas por atores municipais | A parte de identificação do respondente, informações gerais do município e a plataforma composta pelas 10 dimensões |
| | Evidências a serem acessadas para o preenchimento da plataforma são os documentos oficiais do município, incluindo sites e redes sociais | Relação dos documentos disponibilizados na própria plataforma, na parte 2: onde encontrar as informações |
| | Diagnóstico do cenário atual do município, visando a elaboração de planos de ação para melhoria de desempenho | Gráficos de resultados (percentual de respostas por dimensão, desempenho e níveis de maturidade e inserção da gestão de design); níveis de maturidade e significados das 10 dimensões; e inserção da gestão de design |

Quadro 76: Requisitos definidos para a construção e avaliação e como foram atendidos pela plataforma proposta
Fonte: a autora

Diante do exposto, o próximo tópico apresenta as possibilidades de uso da plataforma se inserida em um programa formal de design.

9.2. PLATAFORMA: POSSIBILIDADES DE USO

A partir do exercício da pesquisa, algumas possibilidades de uso para plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade foram cogitadas em virtude do processo de auditoria de Bruce e Bessant (2002), apresentado no capítulo 2, bem como a etapa de pesquisa e análise de similares (Capítulo 4) e a etapa de sugestão (Capítulo 7), conforme ilustra a Figura 65:

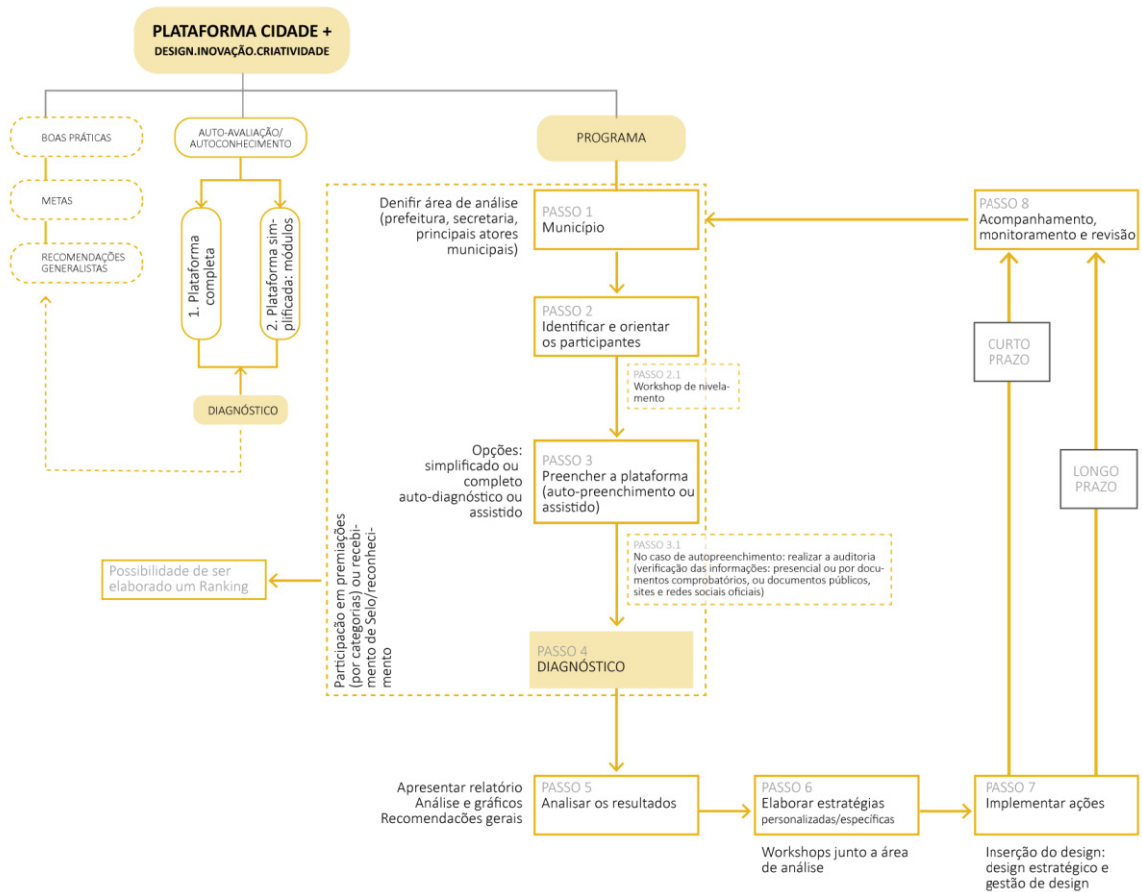


Figura 65: Fluxo de uso da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades
Fonte: a autora

Toma-se como base a figura acima para explicar o fluxo de uso da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade. Desse modo, nota-se que a mesma possui um escopo maior, incluindo a disponibilização de boas práticas (*cases*), metas relacionadas aos indicadores e recomendações generalistas, conforme mencionado no tópico 5.2 (Considerações sobre o estudo de caso). Esse material tem como objetivo inspirar os gestores e oferecer a possibilidade de direcionamento no sentido de planejamento para uma cidade criativa (metas e recomendações generalistas).

Além disso, a plataforma poderia ser utilizada de duas formas: (1) com o objetivo de auto-avaliação ou autoconhecimento e (2) como um programa.

No primeiro caso, a plataforma é respondida pelo município. Além disso, há a opção de responder a todas as dimensões da plataforma (plataforma completa) ou a plataforma simplificada. Nesse caso, o município responde apenas as dimensões de maior interesse, semelhante a módulos. A partir das respostas, tem-se como resultado o diagnóstico.

No segundo caso, o município participa de um programa composto por oito passos, a saber:

- **Passo 1 – Município:** definir a área de análise, ou seja, a prefeitura e ou secretarias que participarão do processo.
- **Passo 2 – Identificar e orientar os participantes:** verificar o perfil dos participantes. Além disso, deve-se realizar um *workshop* de nivelamento a respeito dos termos, conteúdos e abordagem a serem adotadas durante o programa (passo 2.1).

- **Passo 3 – Preencher a plataforma:** corresponde a etapa de responder aos indicadores da plataforma. Para tanto, o município também tem a opção de autopreenchimento ou preenchimento assistido. No caso de autopreenchimento haverá a necessidade de realizar uma auditoria para verificação das informações dadas. A auditoria pode ser realizada por um consultor técnico presencialmente, ou por meio de documentação comprobatória, ou ainda, por meio de documentos públicos, *sites* e redes sociais oficiais da administração pública municipal direta e indireta. Já a opção de preenchimento assistido considera o acompanhamento de um consultor técnico. Além disso, o município pode optar por responder a plataforma completa ou simplificada.
- **Passo 4 – Diagnóstico:** preparação dos gráficos de resultado e relatório.
- **Passo 5 – Analisar resultados:** apresentar o diagnóstico ao município, bem como as recomendações gerais. Identificar as prioridades para o município junto aos tomadores de decisão.
- **Passo 6 – Elaborar estratégias:** realizar *workshop*, com a equipe do município, para a elaboração de estratégias personalizadas ao contexto e alinhadas as prioridades anteriormente definidas.
- **Passo 7 – Implementar ações:** após definição das estratégias, definir as ações de curto e longo prazo para o cumprimento do planejamento. Implementar as ações de acordo com o cronograma.
- **Passo 8 – Acompanhamento, monitoramento e revisão:** são ações orientadas ao aperfeiçoamento contínuo.

Os municípios que optam pelo programa podem participar de premiações ou receber selo de reconhecimento por categoria, como incentivo ou estímulo para a implementação constante de melhoria. A forma “programa” permite que um *ranking* seja elaborado.

Posto isto, a seguir é descrito a plataforma e seus componentes.

9.3. ESTRUTURA DA PLATAFORMA

A plataforma é composta por quatro partes, a saber:

- **Identificação do respondente:** a plataforma pode ser respondida por uma ou mais pessoas, atores municipais (e.g. administração pública municipal direta e indireta; associações e centros de design; entre outros).

| DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS | OPÇÕES DE RESPOSTAS |
|---|---|
| RESPONDENTE 1 | |
| Nome | |
| E-mail | |
| Secretaria/Departamento/Instituição municipal que trabalha | |
| Cargo de ocupação | Secretário(a), Diretor(a), Coordenador(a), Técnico Administrativo, Outro: |
| Tipo de cargo | Concursado(a), Comissionado(a), Concursado(a) com função gratificada, Outro: |
| Escolaridade completa | Ensino Médio, Ensino Médio Técnico, Graduação, Especialização (latu senso), Mestrado, Doutorado |
| Área de graduação | |
| Área da pós graduação | |
| Há quanto tempo você trabalha na prefeitura do seu município? | |

Quadro 77: Identificação do respondente na plataforma

Fonte: a autora

• Onde encontrar as informações:

| EVIDÊNCIAS A SEREM ACESSADAS | RESPOSTAS |
|--|-----------|
| ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DIRETA E INDIRETA | |
| Plano Plurianual (PPA) | |
| Plano Diretor | |
| Plano Municipal de Cultura | |
| Diretrizes do Plano Setorial de Design | |
| World Design Capital | |
| Rede de Cidades Criativas da UNESCO | |
| Outras evidências são <i>sites</i> , redes sociais, plataformas (open design), entre outras da administração pública municipal direta e indireta | |
| Centros, associações, instituições de ensino que possuem cursos de design no município (se houver) | |
| Outras evidências são <i>sites</i> , redes sociais, entre outros de instituições que representam o design no município | |

Quadro 78: Onde encontrar as informações para responder aos indicadores da plataforma, denominadas de evidências a serem acessadas

Fonte: a autora

• Informações gerais sobre a cidade e a administração pública municipal, como no Quadro abaixo.

| PERGUNTAS | RESPOSTAS |
|---|-----------|
| Cidade | |
| Estado | |
| No <i>site</i> oficial da prefeitura municipal está disponível a história do município? | |
| Data de fundação da cidade | |
| Área em km ² | |
| O município faz parte da região metropolitana? | |
| População total do município | |
| Número total de secretarias da administração pública direta | |
| Número total de órgãos da administração pública indireta (se houver) (<i>São órgãos da administração pública indireta: fundações públicas, agências executivas e reguladoras, companhias, autarquias</i>) | |
| Total de funcionários da prefeitura municipal (concursados e cargos comissionados) | |
| Missão, visão e valores da gestão pública municipal atual (<i>se houver</i>) | |
| Início e término do mandato da atual gestão | |

Quadro 79: Informações gerais sobre a cidade e a administração pública municipal

Fonte: a autora

A próxima parte da plataforma são as 10 dimensões. O Quadro a seguir apresenta a plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades, a partir da explicitação das dimensões, sub-dimensões indicador, descritor qualitativo e descritor quantitativo (quando houver, a célula correspondente ao indicador quantitativo está com preenchimento cinza, como forma de identificação).

| DIMENSÃO 1: INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE | | |
|--|---|--|
| SUB-DIMENSÃO: | INDICADOR | DESCRIPTOR QUALITATIVO |
| 1.1 Design, inovação e criatividade na administração pública municipal | Design, inovação e criatividade como recursos estratégicos e como atividades inovadoras aplicadas a administração pública municipal | A administração pública municipal utiliza o design e/ou a inovação e/ou a criatividade como recursos estratégicos e/ou como atividade inovadora que conduz à implementação de inovações ou é voltada para isso, nos produtos e/ou serviços ofertados à população. (Design é uma atividade intelectual, técnica, criativa de concepção, planejamento e projeto, focada no usuário, que visa a produção de uma identidade (papel emocional) e um sistema integrado de produto, serviço, comunicação ou ambiente para organizações e cidades (papel funcional), cujo objetivo principal é criar valor e sentido (papel social e econômico) para produzir adequação, melhoria ou inovação para as organizações e cidades). |
| | Componentes e materiais tecnológicos e/ou sustentáveis em projetos desenvolvidos pela administração pública municipal | A administração pública municipal aplica em seus projetos novos componentes ou materiais que traduzem conceitos tecnológicos e/ou sustentáveis. |
| | Propriedade Intelectual pertencente a administração pública municipal | A administração pública municipal possui registro de propriedade intelectual de produtos desenvolvidos por sua equipe técnica. |
| 1. 2 Design, inovação e criatividade no município | Registros realizados das produções em Design | Existência no município de dados e/ou informações sobre o total de número anual de registros realizados das produções em Design desenvolvidas por empresas e/ou profissionais autônomos nos órgãos competentes no município e/ou no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. (São consideradas produções de design: registros de marca; registros de desenho industrial) (São considerados órgãos competentes: Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI Brasil, em inglês WIPO pelo site: wipo.int; Biblioteca Nacional; Biblioteca Pública do estado; Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI). Fontes sugeridas: Organização Mundial de Propriedade Intelectual OMPI Brasil, em inglês WIPO pelo site: wipo.int, Biblioteca Nacional, Biblioteca Pública do estado, Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. |
| | | Total do número de registros das produções em design ÷ pelo total de habitantes |
| | Fomento ao registro das produções de design | Existência no município de políticas de fomento ao registro autoral dos projetos de design local. |
| | Eventos de criatividade, inovação e empreendedorismo | Existência no município de eventos para a promoção da criatividade, inovação e empreendedorismo. (São considerados eventos de criatividade, inovação e empreendedorismo aqueles que reúnem empreendedores e atores criativos com a finalidade de estimular, relatar, trocar ideias, projetos, experiências pessoais e |

| | | |
|---|--|--|
| | | profissionais) (e.g. Pecha Kucha, Festival Mundial da Criatividade etc) |
| 1.3 Fomento e Políticas Públicas relacionadas ao design, inovação e/ou criatividade | Selo de Design e/ou Inovação e/ou criatividade e/ou Selo de Origem | Existência de programa, projeto ou Selo de Design e/ou Inovação e/ou Criatividade e/ou Selo de Origem que chancela produtos e/ou lojas locais. |
| | Design autoral | Existência de projetos e/ou programas que abordam a Capacitação e o Estímulo a realização de projetos de Design autoral nos Editais de Cultura Municipal ou semelhante. (Design autoral é quando o designer projeta um produto - móveis, livros, roupas, acessórios etc - como forma de expressão da sua identidade, podem ou não ter uma assinatura. Ou seja, o produto projetado não é encomendo por um cliente, por vezes servem o propósito de agradar um público específico). |
| | Programa de design e/ou inovação e/ou criatividade orientado ao setor privado | Existência de programas de inserção do design orientado ao setor privado local ofertado pela administração pública municipal. |
| | Programas ou Projeto para negócios de design | Existência de programas ou projetos orientado aos negócios de design local ofertado pela administração pública municipal. |
| | Leis e/ou decretos orientados a Produção, Fruição, Difusão e Acesso ao Design no município | Existência de leis e/ou decretos específicos para criação e regulamentação de programas e/ou projetos que abordam a Produção, Fruição, Difusão e Acesso ao Design no município |
| | Apoio e incentivo a, comercialização e acesso aos produtos de design e de design autoral | Existência de mecanismos de apoio e incentivo por parte da administração pública municipal para a comercialização e acesso aos produtos de design e de design autoral pela população do município. |
| | Fomento a participação de atores envolvidos com o design em eventos | Existência de políticas de fomento a participação de estudantes, profissionais, empreendedores, empresas de Design e empresas que investem em Design, em exposições, feiras de negócios e semanas internacionais de Design. |
| 1.4 Inovação e Tecnologia | Wifi livre público em espaços e órgãos públicos | A administração pública municipal disponibiliza wifi livre público em espaços e órgãos públicos à população. |
| | | Número de espaços e órgãos públicos com wifi ÷ Número total de espaços e órgãos públicos × 100 |
| | Infraestrutura para cidade digital | Existência no município de infraestrutura tecnológica baseada em meios digitais de alta capacidade de transmissão de dados com segurança e qualidade. |
| | Propriedade Intelectual | Existência no município da relação de pedidos de patente do município (e.g. patente de invenção - criação de algo até então inexistente e que representa uma solução nova para um problema, visando um efeito técnico em uma determinada área tecnológica aplicada a produtos, atividades/processos industriais -, modelo de utilidade - consiste em um |

| | | |
|----------------------------|---|--|
| | | instrumento, utensílio e objeto de uso prático, ou parte deste, que apresente nova forma ou disposição que resulte em melhoria funcional no seu uso ou em sua fabricação). |
| | | Número de pedidos de patentes ÷ 10000 habitantes |
| | Orçamento municipal investido em P&D | A administração pública municipal prevê/possui orçamento municipal investido em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D). |
| | | Orçamento municipal investido em Pesquisa & Desenvolvimento ÷ Orçamento total do município × 100 |
| DIMENSÃO 2: CAPITAL HUMANO | | |
| SUB-DIMENSÃO | INDICADOR | DESCRIPTOR QUALITATIVO |
| 2.1 Classe criativa | População criativa | Existência no município de mapeamento do número de profissionais criativos residentes no município (O mapeamento de profissionais criativos pode incluir, mas não precisam ser limitadas, as seguintes áreas: publicidade, radio e TV, arquitetura, design, moda, expressões culturais; patrimônio e artes, artesanato e arte popular, literatura e mercado editorial, música, artes cênicas, audiovisual, animação, games, software, gastronomia, entretenimento, eventos, turismo cultural, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais, Pesquisa & Desenvolvimento, tecnologias da informação e comunicação) |
| | | Número total de profissionais criativos ÷ População total do município x 10000 |
| | Professores e graduandos proeminentes no design | Existência de professores e graduandos proeminentes no design residentes no município. |
| | Pesquisadores com doutorado em design e em áreas correlatas | Existência no município de mapeamento de pesquisadores com doutorado em design e em áreas correlatas residentes no município. (Áreas correlatas: são pesquisadores que contribuem com pesquisas nas áreas do design, mas com doutorado em outras áreas do saber) |
| | | Número total de pesquisadores doutores em design e áreas correlatas ÷ População total do município x 10000 |
| | População com curso superior | Existência no município de mapeamento do número total da população, que tem entre 25-64 anos, com cursos superiores residentes no município. (licenciatura ou grau superior) |
| | | Número total da população, que tem entre 25-64 anos, com cursos superiores ÷ População total do município x 10000 |
| | Talentos científico | Existência no município de mapeamento da população, que tem entre 25-64 anos, com doutorado residentes no município. |
| | | Número total da população, que tem entre 25-64 anos, com doutorado ÷ total de habitantes do município x 10000 |

| | | |
|--|--|---|
| 2.2 Atração, emprego e retenção de talentos | Taxa de desemprego municipal | Existência de dados e/ou informações sobre desemprego no município. |
| | | Média anual da taxa de desemprego |
| | Empregos | Existência de dados e/ou informações sobre emprego no município. |
| | | Número total de empregos criados na economia do município. |
| | Empregos na indústria criativa | Existência de dados e/ou informações sobre empregos das indústrias criativas no município. (Os empregos das indústrias criativas podem incluir, mas não precisam ser limitadas, as seguintes áreas: publicidade, rádio e TV, arquitetura, design, moda, expressões culturais; patrimônio e artes, artesanato e arte popular, literatura e mercado editorial, música, artes cênicas, audiovisual, animação, games, software, gastronomia, entretenimento, eventos, turismo cultural, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais, Pesquisa & Desenvolvimento, tecnologias da informação e comunicação) |
| | | Número de empregos diretos por segmento da indústria criativa. |
| | Média salarial da classe criativa | Existência de dados e/ou informações sobre a média salarial da classe criativa no município. |
| | | Média salarial da classe criativa. |
| 2.3 Capacitação orientada a inovação, cultura e a criatividade | Programas e ações de formação e/ou capacitação profissional de atores do setor criativo e cultural | Existência no município de programas e ações de formação e/ou capacitação profissional de atores do setor criativo e cultural (e.g. programas orientados a identificação, ao desenvolvimento e a valorização das competências criativas locais). |
| 2.4 Ensino do Design no município | Instituições de ensino de design | Existência de instituições de ensino que oferecem o curso de graduação em design no município. |
| | Acordos e convênios com universidades estrangeiras de design | Existência de universidades que possuem acordos ou convênios com universidades estrangeiras de design. |
| | Incubadoras e Empresas Junior de design | Existência de instituições e/ou instituições de ensino que abrigam incubadoras e/ou Empresas Junior de design no município. |
| | Semana acadêmica de discentes e encontros estudantis de design | Existência de Semana(as) acadêmica(as) de discentes e encontros estudantis de design no município. |
| | Grupos de pesquisa em Design no município | Existência de núcleos ou centros pesquisas em design e grupos de pesquisa em design no município. |
| | Prêmios de design para estudantes | Existência de prêmios de design para estudantes no município. |
| | Academia e Mercado de Design | Existência de ações e eventos entre academia e mercado de design que ocorrem no município. |
| DIMENSÃO 3: ECONOMIA CRIATIVA | | |
| SUB-DIMENSÃO | INDICADOR | DESCRIPTOR QUALITATIVO |

| | | |
|---|---|---|
| 3.1 Perfil econômico e desenvolvimento econômico do município | Ciclos e Períodos econômico do município | A administração pública municipal disponibiliza o histórico dos ciclos e períodos econômicos do município. |
| | Atual perfil econômico | A administração pública municipal possui conhecimento sobre o atual perfil econômico do município e disponibiliza amplamente as informações. |
| | Perfil das indústrias locais | A administração pública municipal disponibiliza a relação das indústrias instaladas no município. |
| | Acesso a informações sobre inovação, tecnologia, indústrias criativas e economia criativa | Existência no município de meios de acesso a informação sobre negócios, investimentos de negócios, inovação, tecnologia, indústrias criativas e economia criativa local. |
| | PIB do município | O PIB do município é amplamente divulgado. |
| | | Percentual por setor econômico (e.g. serviços, indústria, agricultura) na participação do Produto Interno Bruto do município |
| 3.2 Indústrias Criativas | Indústrias criativas no município | A administração pública municipal possui planos ou programas de atração de investimentos para regiões específicas do município (e.g. áreas industriais; atração de novos negócios; empresas de tecnologia; indústrias e investimentos da economia criativa; prioridade em áreas de grande densidade; ao longo dos corredores de ônibus e de Rodovias) |
| | | A administração pública municipal disponibiliza o número de empresas e/ou profissionais das indústrias criativas registrados no município. (com base no número de alvarás de funcionamento emitidos no ano anterior) (As indústrias criativas podem incluir, mas não precisam ser limitadas, as seguintes áreas: publicidade, radio e TV, arquitetura, design, moda, expressões culturais; patrimônio e artes, artesanato e arte popular, literatura e mercado editorial, música, artes cênicas, audiovisual, animação, games, software, gastronomia, entretenimento, eventos, turismo cultural, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais, Pesquisa & Desenvolvimento, tecnologias da informação e comunicação) |
| | | Número total de determinado setor criativo (e.g. cinema) ÷ Total de indústrias criativas × 100 |
| | PIB das Indústrias Criativas | Número de registro de autônomos da área criativa de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) ou Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) por 10 mil habitantes? |
| | | A administração pública municipal possui conhecimento sobre o percentual do PIB correspondente as indústrias criativas e ao setor de design. |
| | | Percentual das indústria criativa na participação do Produto Interno Bruto do município. |

| | | |
|---|---|--|
| | | Valor do PIB correspondente ao setor de design no município ÷ Valor total do PIB do município x 100 |
| 3.3 Setor de design | Empresas de design | A administração pública municipal disponibiliza o número de empresas de design registrados no município (com base no número de alvarás de funcionamento emitidos no ano anterior) (As áreas do design podem incluir, mas não precisam ser limitadas a: Arquitetura, Educação em Design, Design de moda, Design Gráfico/de Comunicação, Desenho Industrial, Design de Interiores e Paisagismo, Animação & Novas Media Design, Planejamento urbano/Design). |
| | | Número de empresas de design ÷ População total do município x 10000. |
| | Profissionais de Design | A administração pública municipal disponibiliza o número de profissionais de design registrados no município (com base no número de registro de Imposto Sobre Serviço - ISS no ano anterior) (As áreas do design podem incluir, mas não precisam ser limitadas a: Arquitetura, Educação em Design, Design de moda, Design Gráfico/de Comunicação, Desenho Industrial, Design de Interiores e Paisagismo, Animação & Novas Media Design, Planejamento urbano/Design). |
| | | Número de profissionais de design ÷ População total do município x 10000. |
| | Indústrias do município que empregam diretamente designers | Existência no município da relação das indústrias que empregam diretamente designers. (e.g. artefatos de casa, móveis, indústria de cosméticos, medicina e saúde, cerâmica, indústria mobilística, iluminação, moda e ateliers etc.). |
| | | Número de empregados nas atividades de design no município ÷ Número total de empregos no município x 100 |
| | Média salarial dos profissionais de design e/ou da indústria criativa | Média salarial dos profissionais de design e/ou da indústria criativa |
| 3.4 Fomento e Políticas orientadas a Indústrias Criativas; Economia Verde, Economia Digital e Economia Criativa | Plano de gestão integrada das indústrias criativas | Existência no município de plano de gestão integrada das indústrias criativas locais. |
| | Apoio aos artistas e profissionais da indústria criativa | Existência no município de políticas e mecanismos de apoio aos artistas e profissionais das indústrias criativas. (As indústrias criativas podem incluir, mas não precisam ser limitadas, as seguintes áreas: publicidade, rádio e TV, arquitetura, design, moda, expressões culturais; patrimônio e artes, artesanato e arte popular, literatura e mercado editorial, música, artes cênicas, audiovisual, animação, games, software, gastronomia, entretenimento, eventos, turismo cultural, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais, Pesquisa & Desenvolvimento, tecnologias da informação e comunicação) |

| | | |
|---|--|--|
| | Economia Verde e Economia Criativa | A administração pública municipal possui políticas, programas e/ou ações orientados a promoção da Economia Verde e Economia Criativa (A Economia Verde é definida como aquela que promove melhoria do bem-estar humano e da igualdade social ao mesmo tempo em que reduz significativamente os riscos ambientais e a escassez ecológica. Sustenta-se sobre três pilares: redução da emissão de carbono, eficiência no uso dos recursos naturais e inclusão social. A Economia Criativa é definida como o conjunto de atividades econômicas relacionadas a criação, produção e a distribuição de bens e serviços que utilizam a criatividade e o capital intelectual como matéria-prima). |
| | Fomento e Políticas à Economia Digital | A administração pública municipal possui políticas, programas e/ou ações orientados a promoção da Economia Verde e Economia Criativa (A Economia Verde é definida como aquela que promove melhoria do bem-estar humano e da igualdade social ao mesmo tempo em que reduz significativamente os riscos ambientais e a escassez ecológica. Sustenta-se sobre três pilares: redução da emissão de carbono, eficiência no uso dos recursos naturais e inclusão social. A Economia Criativa é definida como o conjunto de atividades econômicas relacionadas a criação, produção e a distribuição de bens e serviços que utilizam a criatividade e o capital intelectual como matéria-prima). |
| 3.5 Homenagens e/ou Premiações aos setores criativos locais | Homenagens e/ou Premiação ao empreendedorismo, inovação e/ou aos setores criativos | A administração pública municipal realiza homenagens e/ou premiações orientadas ao empreendedorismo, inovação e/ou setores criativos. |
| DIMENSÃO 4: COESÃO SOCIAL | | |
| SUB-DIMENSÃO | INDICADOR | DESCRIPTOR QUALITATIVO |
| 4.1 Diversidade | Imigração | Existência no município de mapeamento do total de imigrantes residentes no município. |
| | | $\text{Número total de imigrantes} \div \text{População total do município} \times 10000$ |
| | Diversidade sexual e de gênero | Existência no município do mapeamento e classificação da população LGBTQI (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Trans, Querers, Intersex) |
| | | $\text{Número total da população LGBTQI} \div \text{População total do município} \times 10000$ |
| | Etnias e Miscigenação | Existência no município do mapeamento da população por etnia e miscigenação (Pessoas brancas, marrom/multirraciais, negras, asiáticas) |
| | | $\text{Número total de cada grupo étnico} \div \text{População total do município} \times 10000$ |
| 4.2 Cidadania e inclusão social | Programas e ações orientados a crianças e adolescentes e jovens | Existência no município de programas e ações de inclusão social e acesso a cultura direcionados para as crianças e a juventude. |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| 4.3 Espírito comunitário | Auto-expressão | Existência no município de pesquisas e mecanismos de mensuração em relação a valorização e aceitação aos direitos individuais e aos valores de auto expressão. (Valores de auto-expressão traduzem-se numa alta prioridade do bem-estar subjetivo (felicidade, prazer e satisfação com a vida), expressão individual e qualidade de vida) Fonte sugerida: IDH (índice de Desenvolvimento Humano) e Índice de Felicidade |
| | Valores locais | Existência no município de pesquisas e mecanismos de mensuração em relação aos valores tradicionais versus valores seculares-rationais. (Importância atribuída pela sociedade a valores relacionados à religião, laços familiares, hierarquia e autoridade. Sociedades tradicionais enfatizam a submissão social, têm maior respeito à hierarquia e apoiam-se no consenso. Sociedades seculares-rationais são voltadas às conquistas individuais, evidenciam a ciência e a burocracia). |
| | Atitudes tolerantes | Existência no município de ações de promoção a tolerância, valorização dos direitos humanos e prevenção à violência. (Tolerância enquanto respeito e aceitação das diferenças, seja em ações ou iniciativas no âmbito do poder público ou como apoio à instituições e organizações não governamentais ou setor privado) |
| | Observatório dos Direitos Humanos ou semelhante | Existência no município de Observatório dos Direitos Humanos ou semelhante |
| | Grupos e Ações <i>bottom-up</i> e ou colaborativas | Existência no município da relação de grupos e ações <i>bottom-up</i> e ou colaborativas com interferência e impactos positivos na cidade. (<i>Bottom-up</i> : são ações ou iniciativas que surgem da comunidade para solucionar problemas, geralmente, do contexto em que vivem. Neste caso, são ações e iniciativas da comunidade para solucionar problemas urbanos com ou sem apoio do governo municipal, como por exemplo: hortas e compostagens em terrenos baldios, manutenção de espaços públicos (e.g. praças e bosques), construção de pracinhas etc.) |
| | Programas e ações de mobilização social orientadas ao empoderamento e pertencimento do cidadão pela cidade | Existência no município de programas e ações e estratégias de mobilização e apropriação da cidade pelos próprios habitantes. |
| | Colaboração entre administração pública municipal e atores locais | A administração pública municipal possui meios para colaboração entre setor público, academia, instituições de pesquisa, setor produtivo orientado a soluções urbanas (e.g. plataformas colaborativas, repositórios colaborativos, entre outros) |
| | Iniciativas organizadas pelo município com foco em soluções para cidade | A administração pública municipal organiza iniciativas com foco na participação da população para discutir e propor soluções para |

| | | |
|----------------|---|--|
| | | a cidade. (e.g. maratonas como <i>hackaton</i> , <i>jams</i> etc.) |
| 4.4 Governança | Projeto de materiais, impressos e digitais, de comunicação e/ou promoção interna e/ou externa | As secretarias municipais desenvolvem materiais de comunicação interna e/ou externa, impresso e/ou digital, com autoria facilmente identificável pelos servidores e/ou população. (e.g. <i>panfleto</i> , <i>cartazes</i> , <i>outdoors</i> , <i>sites</i> , entre outros). |
| | Canais de comunicação com a população | A administração pública municipal utiliza diversos canais de comunicação para divulgar ações e informações para a população, bem como receber reclamações. (e.g. <i>central de atendimento 156</i> , <i>e-mails</i> , <i>chats</i> , <i>comentários em redes sociais</i> etc.) |
| | Espaços de participação públicas | Existência no município de espaços de participação deliberativos, audiências públicas, conferências municipais. |
| | Acesso as informações públicas | Existência no município de mecanismos efetivos para o acesso as informações públicas pelo cidadão. (e.g. <i>portal da transparência</i> , entre outros) |

DIMENSÃO 5: ATRATIVOS CULTURAIS E TURÍSTICOS

| SUB-DIMENSÃO | INDICADOR | DESCRIPTOR QUALITATIVO |
|---------------------------------------|---|--|
| 5.1 Infraestrutura artística-cultural | Instituição municipal de cultura ou semelhante | Existência no município de instituição municipal de cultura que faz a gestão dos espaços e atividades culturais. |
| | Instituições municipais responsáveis especificamente por áreas culturais ou criativas | Existência no município de instituições municipais responsáveis especificamente por uma área cultural e/ou criativa. (e.g. <i>entidade Municipal responsável pelo Cinema</i> , por exemplo) |
| | Observatório da Cultura ou semelhante | Existência no município de Observatório da Cultura ou semelhante. |
| | Espaços e equipamentos culturais públicos | Existência no município de espaços e equipamentos culturais dedicados as seguintes áreas culturais: literatura; teatro; artes visuais; museus e espaços museológicos; dança; circo; múltiplas atividades culturais; obras urbanas. (As artes visuais compreendem: <i>desenho, gravura, pintura, escultura, fotografia, grafite, história em quadrinhos</i> . São consideradas obras urbanas: <i>obras expostas a céu aberto pela cidade, tais como painéis, esculturas, monumentos, bustos, pinturas, baixos-relevos, grafites de artistas renomados</i>) Cálculo individual para cada área cultural (seguintes áreas culturais: <i>literatura; teatro; artes visuais; museus e espaços museológicos; dança; casa da memória; circo; múltiplas atividades culturais; obras urbanas</i>): Número de espaços e equipamentos públicos culturais dedicados a área cultural ÷ população total do município x 10000 |
| | Espaços e equipamentos culturais privadas | Existência no município de espaços e equipamentos culturais dedicados as seguintes áreas culturais: literatura; teatro; artes visuais; museus e espaços museológicos; dança; circo. |

| | | |
|---|---|---|
| | | Cálculo individual para cada área cultural (seguintes áreas culturais: literatura; teatro; artes visuais; museus e espaços museológicos; dança; circo): Número de espaços e equipamentos privados culturais dedicados a área cultural ÷ população total do município x 10000 |
| 5.2 Eventos culturais | Agenda cultural do município | Existência no município de uma agenda cultural atrativa e consolidada, que é amplamente divulgada junto a comunidade. |
| | Eventos de celebração, valorização e promoção da cultura | Existência no município de eventos de celebração, valorização e promoção da cultura organizados, patrocinados e/ou apoiados pela administração pública municipal (e.g. virada cultural, corrente cultural ou semelhante) |
| | Exposições, shows e festivais | Existência no município de exposições, shows e festivais organizados, patrocinados e/ou apoiados pela administração pública municipal. |
| | Eventos culturais | Existência no município de eventos relacionados a: arte contemporânea; literatura, música; teatro; artes visuais; cinema; dança organizados, patrocinados e/ou apoiados pela administração pública municipal. (São considerados eventos relacionados a dança: dança urbana, dança de salão, jazz e vídeo dança, dança clássica etc. As artes visuais compreendem: desenho, gravura, pintura, escultura, fotografia, grafite, história em quadrinhos.) |
| | Eventos de Celebração da imigração, Festas Folclóricas e manifestações Culturais Populares | Existência no município de festas folclóricas e/ou de celebração de imigração e/ou manifestações Culturais Populares organizados, patrocinados e/ou apoiados pela administração pública municipal. (São consideradas manifestações culturais populares as festas e comemorações fixas ou de programação especial na agenda cultural do município como por exemplo: aniversário da cidade, homenagem ao santo(a) padroeiro(a) do município, Natal, Pré-Carnaval e Carnaval, festas de rua, festas típicas (festa junina), festas religiosas, festas específicas da cultura popular local). |
| | Feira de Arte Tradicional, Artesanato e Antiguidades | Existência no município de feiras de arte, artesanato e antiguidades organizados, patrocinados e/ou apoiados pela administração pública municipal. |
| 5.3 Acesso e conhecimento a cultura pela população | Acesso a informação sobre a cultura | Existência no município de feiras de arte, artesanato e antiguidades organizados, patrocinados e/ou apoiados pela administração pública municipal. |
| 5.4 Fomento e Políticas Públicas relacionadas a cultura | Políticas municipais e/ou ações de preservação, conservação, valorização e difusão do patrimônio material e imaterial | Existência no município de ações de preservação, conservação e difusão ao patrimônio cultural, tanto material como imaterial. (e.g. projetos que valorizam a história e as tradições do município, valorização da |

| | | |
|---|---|--|
| | | diversidade cultural e reforço das identidades locais.) |
| | Programas e subsídios orientados ao acesso às atividades culturais | Existência no município de programas e/ou subsídios orientados ao acesso às atividades culturais democráticas, sociais e acessíveis. |
| | Fundo Municipal de Patrimônio Cultural ou semelhante | Existência no município de Fundo Municipal da Cultura ou semelhante. |
| | Lei do Patrimônio Cultural e/ou Leis de incentivo a cultura | Existência no município de Lei Municipal de Incentivo à Cultura e/ou Lei Municipal de Incentivo à Cultura. |
| | Monitoramento e avaliação dos resultados de leis de incentivo, apoio e promoção a cultura | Existência no município de monitoramento e avaliação dos resultados de leis de incentivo, apoio e promoção a cultura. |
| 5.5 Reconhecimento do Valores Intangíveis | Personalidades locais | Existência no município de espaços e equipamentos públicos que reconhecem e homenageiam personalidades da cultura local. |
| 5.6 Gastronomia | Programa ou Projeto orientado ao setor gastronômico | Existência no município de programas ou projetos orientados ao setor de gastronomia para elevar os padrões culturais percebidos no município. (e.g. design de serviços; rankings de avaliação; entre outros) |
| | Estabelecimentos e espaços dedicados a Gastronomia | O município é reconhecido pela gastronomia variada ou típica, assim como os respectivos seus estabelecimentos |
| 5.7 Turismo | Representação em câmaras de comércio | O município possui representação internacional em câmaras de comércio. (As câmaras de comércio tem a função de promover o comércio, indústria, turismo e cultura dos países que representam) |
| | Calendário anual dos eventos de turismo e/ou de eventos que aumentam o fluxo de turistas que ocorrem no município | A administração pública municipal possui um calendário anual com a relação dos eventos correspondentes ao turismo /ou eventos com potencial de atração de turista que ocorrem no município. (e.g. eventos regionais, nacionais e internacionais, nas áreas de turismo, gastronomia, entretenimento, esporte (corridas, maratonas, campeonatos etc.), entre outros que estão consolidados no município) |
| | Plano, programa, projeto orientados ao turismo | A administração pública municipal possui plano, programa, projeto que contemple estratégias ou ações orientadas ao turismo (e.g. atração ou aumento do fluxo de turistas; promoção e/ou suporte ao turismo; entre outros) |
| | Pontos de interesse paisagístico, arquitetônico e mobiliário icônico | Existência no município de pontos de interesse paisagístico, arquitetônico e mobiliário icônico que fortalecem a identidade local e aumentam o potencial turístico. |
| | Programa ou Projeto para souvenir | Existência de projeto ou programa que dispõe de consultoria técnica especializada em design, inovação e criatividade para criar lembranças exclusivas e de qualidade inspiradas nas identidades do município. |
| | Comercialização de artesanato e souvenir | A administração pública municipal dispõe de pontos ou lojas exclusivas para a comercialização de artesanatos e souvenirs que representem as riquezas, a cultura e as particularidades do local a moradores e turistas. |

| | | |
|---|---|---|
| | Programa ou Projeto orientado ao setor hoteleiro | Existência no município de programas ou projetos orientados ao setor de hotelaria para elevar os padrões culturais percebidos no município. (e.g. <i>design de serviços; rankings de avaliação; entre outros</i>) |
| | Hotéis e acomodações | Existência de mapeamento do número total de hotéis e acomodações, por categoria, disponíveis no município. Fonte sugerida: <i>ranking</i> de hotéis do IBGE. |
| | | Número total de hotéis e apartamentos disponíveis no município ÷ número anual de turistas x 100 |
| DIMENSÃO 6: AMBIENTE FAVORÁVEL | | |
| SUB-DIMENSÃO | INDICADOR | DESCRIPTOR QUALITATIVO |
| 6.1 Arranjo criativo do Design no município | Associações, organizações, centros e coletivos que representam o design com sede no município | Existência de associações, organizações, centros e coletivos de design com representação regional, estadual, nacional e internacional no município. (e.g. <i>associações privadas; associações públicas; associações governamentais; centros de design; fundações; agências de apoio</i>) |
| | Designers locais | Existência de designers locais que impactaram significativamente a cidade e ou reconhecidos regionalmente, nacionalmente ou internacionalmente. |
| | Escritórios de design ou semelhante no município com prêmio de design | Existência de escritórios com prêmios de design ou semelhante no município. (e.g. <i>inovação, criatividade, cultura</i>) |
| 6.2 Espaços públicos e/ou privados | Seções de bibliotecas dedicadas ao design | Existência de seções de bibliotecas dedicadas ao design no município. |
| | Espaços dedicados ao design, inovação e criatividade | Existência no município de espaços dedicados ao design, inovação e criatividade |
| 6.3 Acesso e conhecimento sobre design pela população | Acesso a informação sobre projetos de design premiados | Existência de sistema de informação digital de registro de projetos de design desenvolvidos por escritórios e/ou profissionais do município selecionados em prêmios nacionais e internacionais. |
| | Preservação, exibição e divulgação de acervos de Design | O município possui espaços dedicados à preservação, exibição, divulgação e acesso a produção e/ou acervos local de Design, físico e/ou digital, em locais de fácil acesso para a população |
| | Sensibilização e conscientização sobre design e indústrias criativas | A administração pública municipal possui estratégias e ações que visam a sensibilização e compreensão abrangente do público que não está familiarizado com o design e com as indústrias criativas sobre como essas áreas contribuem com a melhora do desenvolvimento da cidade e da vida das pessoas. |
| | Eventos de design | Existência de um calendário anual de eventos de design que ocorrem no município disponível a população. |
| | Publicações e Programas dedicados ao design | Existência de Publicações e ou Programas de televisão, rádio e/ou internet dedicados ao design, desenvolvidos por instituições locais, para estudantes e profissionais da área. |

| | | |
|--|---|--|
| | Mapa do Design e/ou indústrias criativas no município | Existência de mapa indicando os pontos de produção e comercialização de Design e/ou da indústria criativa, classificados por categorias no município. (e.g. No âmbito do design: gráfico, produto, moda. No âmbito das indústrias criativas: artesanato; antiguidades; literatura) |
|--|---|--|

DIMENSÃO 7: CONECTIVIDADE

| SUB-DIMENSÃO | INDICADOR | DESCRIPTOR QUALITATIVO |
|---|--|---|
| 7.1 Imagem da cidade | Imagem da cidade | A administração pública municipal faz uso do(s) prêmio(s) e/ou títulos de reconhecimento recebido(s) pela cidade, por outras instituições, como estratégia de divulgação, visibilidade e promoção da cidade, atração e estímulo aos negócios e ao turismo; elevação do padrão da cidade. (São exemplos de títulos utilizados por algumas cidades brasileiras: "Capital Ecológica" (Curitiba/PR), "Cidade Maravilhosa" (Rio de Janeiro/RJ), "Cidade Imperial" (Petrópolis/RJ), "Capital Brasileira do Reggae" (São Luís/MA). |
| 7.2 Parcerias e conexões locais, nacionais e internacionais | Parcerias entre Instituições de Ensino Superior em Design e Agências de Fomento Municipais | Existência de parcerias entre Instituições de Ensino Superior em Design e Agências Municipais de Fomento. |
| | Consórcios Públicos e Parcerias Público Privada | Existência no município de consórcio público, convênio de parceria, apoio do setor privado ou de comunidades nas áreas de cultura, turismo, planejamento urbano, desenvolvimento econômico e tecnológico, inovação da cidade que incorporam design. |
| | Intercâmbio de informações e experiências entre cidades | Existência no município acordos, convênios ou meios para troca de experiências, informações e/ou parcerias com outras cidades da região, do país ou internacionais. (e.g. cidades irmãs, cidades amigas, entre outros) |
| 7.3 Vida e convivência | Rua pedonal | Existência no município de ruas destinadas exclusivamente aos pedestres Número em quilômetros (km) de ruas pedonais ÷ total de extensão de ruas da cidade x 100 |
| | Recuperação de áreas degradadas e/ou transformação de áreas urbanas | Existência no município de projetos ou programas de recuperação de áreas degradadas e/ou transformação de áreas urbanas no município. |

DIMENSÃO 8: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

| SUB-DIMENSÃO | INDICADOR | DESCRIPTOR QUALITATIVO |
|--------------------------------|--|---|
| 8.1 Recursos humanos municipal | Órgão ou instituição municipal responsável pelo planejamento urbano, arquitetura e design no município | Existência no município de órgão ou instituição municipal responsável por desenvolver pesquisas e projetos nas áreas de planejamento urbano, arquitetura e design para a cidade. |
| | Servidores municipais com Graduação em Design ou semelhante | A administração pública municipal possui servidor(es) público(s), formado(s) em Graduação de Design por Instituição de Ensino Superior, em secretarias e órgãos municipais, contratados por meio de concurso público ou comissionados. (e.g. desenho industrial, design, design gráfico, design de produto, design digital, |

| | | |
|---|--|---|
| | | <p><i>web design, entre outros</i>) (Assinale todas as opções de respostas que considera apropriada)</p> <p>Número de profissional(is) de Design, formado(os) em Graduação de Design por Instituição de Ensino Superior, em secretarias e órgãos municipais, contratados por meio de concurso público no município ÷ Número total de servidores públicos no município x 100</p> |
| Servidores que atuam como designers sem formação formal | | <p>A administração pública municipal possui servidores públicos que desenvolvem trabalhos na área de design sem formação formal (e.g. campanhas, cartazes, marcas, mobiliário urbano, sinalização de espaços públicos etc.)</p> |
| Vagas para designer, desenhista industrial ou assemelhados | | <p>A administração pública municipal possui vagas para designer, desenhista industrial ou assemelhados. (e.g. design gráfico, design de produto, design digital, web design, entre outros)</p> <p>Número de vagas para designers, desenhista industrial e ou assemelhados.</p> |
| Servidores municipais com Graduação em Arquitetura, Urbanismo, Engenharia Civil ou semelhante | | <p>A administração pública municipal possui servidor(es) público(s), formado(os) em Graduação em Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Civil ou semelhante por Instituição de Ensino Superior, em secretarias e órgãos municipais, contratados por meio de concurso público ou comissionados. (Assinale todas as opções de respostas que considera apropriada)</p> <p>Número de profissional(is) de Arquitetura, Urbanismo, Engenharia Civil ou semelhante, formado(os) em Graduação em Arquitetura, Urbanismo, Engenharia Civil ou semelhante por Instituição de Ensino Superior, em secretarias e órgãos municipais, contratados por meio de concurso público no município ÷ Número total de servidores públicos no município x 100</p> |
| Servidores municipais com Graduação em Comunicação, Marketing, Tecnologia da Informação e Comunicação ou semelhante | | <p>A administração pública municipal possui servidor(es) público(s), formado(os) em Graduação em Comunicação, Marketing, Tecnologia da Informação e Comunicação ou semelhante por Instituição de Ensino Superior, em secretarias e órgãos municipais, contratados por meio de concurso público ou comissionados. (e.g. jornalismo, relações públicas, marketing, TI, entre outros). (Assinale todas as opções de respostas que considera apropriada)</p> <p>Número de profissional(is) de Comunicação, Marketing, Tecnologia da Informação e Comunicação ou semelhante, formado(os) em Graduação em Comunicação, Marketing, Tecnologia da Informação e Comunicação ou semelhante por Instituição de Ensino Superior, em secretarias e órgãos municipais, contratados por meio de concurso público no município ÷ Número total de servidores públicos no município x 100</p> |

| | | |
|---|---|---|
| 8.2 Processo de design na administração pública municipal | Design e ensino público municipal | A administração pública desenvolve ações afirmativas para a inserção de conceitos, metodologias de design, <i>design thinking</i> e serviços criativos na rede municipal de ensino orientada a professores e/ou alunos. |
| | Programas de Capacitação em Design, inovação e criatividade para servidores públicos municipais | Existência de Programas e/ou Projetos que contemplam Cursos, Treinamento e Cooperação Técnica em design, inovação e criatividade para servidores públicos municipais |
| | Ferramentas e métodos de design | Ferramentas e métodos de design são aplicados em atividades da administração pública municipal |
| | Necessidades da população | A administração pública municipal utiliza métodos e ferramentas para a identificação das necessidades da população. |
| | Inserção do Design na Administração Pública Municipal | Existência de estratégias e planejamento para a inserção do design em ações, nas políticas públicas e no planejamento urbano da cidade. |
| | Identidades locais e/ou conceitos de sustentabilidade | A administração pública municipal, sempre que possível, aplica na arquitetura, produtos e serviços elementos da identidade local e/ou conceitos de sustentabilidade. |
| | Iniciativas e projetos de design responsável ou design sustentável | A administração pública municipal possui iniciativas ou projetos de design responsável ou design sustentável. |
| | Procedimentos e estratégias para elevar o padrão de design na cidade | Existência no município de procedimentos e estratégias para elevar o padrão de design da cidade. (e.g. usabilidade, acessibilidade, funcionalidade aplicados a produtos e serviços públicos municipais; produtos cancelados pelo Selo Design de Origem; premiações para produtos desenvolvidos por criativos do município ou para produtos cancelados pelo selo de origem; certificação ou selo de qualidade que demonstra o compromisso com a busca constante de qualidade, bom gosto e ética para empresas e comércios de diversos segmentos que se relacionam com o design etc.) |
| 8.3 Licitações, carta convite e contratações | Boas práticas | A administração pública municipal possui estratégias para fortalecer e disseminar as melhores práticas e soluções em produtos e serviços públicos desenvolvidos pelas equipes técnicas do município. |
| | Editais de compra, prestação de serviços e obras públicas do município | Os editais de compra, prestação de serviços e obras públicas do município apresentam critérios de design. (e.g. preferência por materiais reciclados e/ou sustentáveis; acessibilidade e/ou funcionalidade; entre outros). |
| | Contratação de designers e/ou empresas de design locais pela administração pública municipal | A administração pública municipal contrata empresas e/ou profissionais de design (ou semelhante: agências de publicidade e propaganda) local para prestação de serviços de design ou semelhante (e.g. campanhas, marcas, marketing, serviços gráficos de impressão, design de serviços, entre outros) |

| | | |
|---|--|--|
| 8.4 Design & Recursos Públicos Municipais | Recursos públicos municipais para Design | A administração pública municipal prevê recursos públicos municipais para design. |
| | Patrocínio e ou apoio da prefeitura municipal ao(s) principal(is) evento(s) de design do município | A prefeitura municipal patrocina e ou apoia o(s) principal(is) eventos(s) de design do município. |
| | Fundo Municipal de Estímulo à Criatividade, Inovação e Design ou semelhante | Existência de Fundo Municipal de Estímulo à Criatividade, Inovação e Design ou semelhante. |
| | Comitê Gestor do Fundo Municipal de Estímulo à Criatividade, Inovação e Design ou semelhante | Existência de Comitê Gestor do Fundo Municipal de Estímulo à Criatividade, Inovação e Design ou semelhante. |
| 8.5 Apoio ao Design | Incentivos fiscais para empresas que adotam o design | Existência de incentivos fiscais para empresas que adotam o design no município. |
| | Conselho Municipal de Design ou semelhante, ou ainda, o Design integra outro Conselho Municipal | Existência no município Conselho Municipal de Design ou semelhante, ou ainda, o Design integra outro Conselho Municipal. |
| | Memória do design da cidade | A administração pública municipal realiza o registro da memória do Design da cidade no Setor de Patrimônio Histórico, Artístico e Cultural ou semelhante. |
| 8.6 Design e Comunicação | Identidade visual administração pública municipal | A administração pública municipal possui sistema unificado de identidade visual nos materiais de comunicação internos e externos, impresso e digital. (e.g. papel timbrado, cartões de visitas, fachada, totens) |
| | Cultura de Design | Existência no município de programas, projetos e ações que promovem a cultura do design no âmbito urbano, econômico e social do município. |
| 8.7 Títulos e Prêmios | Prêmios de Design, Inovação e Criatividade ofertados por órgãos municipais | Existência no município de premiações de design, inovação e criatividade ofertadas por órgãos municipais aos cidadão, empresas locais, entre outros. |
| | Títulos e Prêmios de design, inovação e criatividade recebidos pelo município | A cidade possui títulos e/ou premiações relacionadas especificamente ao design, inovação, criatividade. |
| | Títulos e Prêmios recebidos pelo município | A cidade possui títulos e/ou premiações de relevância nacional e/ou internacional (e.g. títulos e prêmios relacionados a sustentabilidade, gestão pública, saúde, educação) |

| DIMENSÃO 9: PRODUTOS & SERVIÇOS PÚBLICOS | | |
|--|--|--|
| SUB-DIMENSÃO | INDICADOR | DESCRIPTOR QUALITATIVO |
| 9.1 Espaços e equipamentos públicos | Sistema unificado de identidade visual para espaços e equipamentos públicos municipais | Os espaços e equipamentos públicos municipais, construídos e naturais, são contemplados com sistema unificado de identidade visual. (Sistema unificado de identidade Visual corresponde ao uso de símbolos, cores, tipografia e elementos gráficos de forma padronizada) (São considerados espaços e equipamentos públicos: saúde (ambatório, posto de saúde, hospital), sistema educacional (escolas, creches), urbanismo |

| | | |
|--|---|---|
| | | (parques, praças, biblioteca etc.), cultura (teatro, museus, salas de exposição), assistência social (centros de referência de assistência social, psicossocial etc. para mulheres, população em situação de rua, usuários de álcool e drogas etc.); esporte e lazer (academias ao ar livre, entre outros); equipamentos e espaços da guarda municipal; equipamentos e espaços públicos de assistência social; esporte e lazer (quadras, academias ao ar livre); rede municipal de abastecimento) |
| | Sinalização externa e interna de ambientes públicos municipais | Os espaços públicos municipais, construídos e naturais, são contemplados com sinalização externa e interna. (e.g. placas de identificação, orientação, totens, entre outros). |
| 9.2 Produtos & Serviços Públicos Municipais | Mobiliário urbano | A administração pública municipal desenvolve projetos de mobiliário urbano (e.g. bancos, lixeiras, banheiros públicos, produtos de iluminação pública – postes e luminárias, floreiras, cabines telefônicas, pontos de ônibus, pavimento, paraciclo, bicicletários, armários para moradores de rua, totens etc.). |
| | Produtos e serviços digitais | A administração pública municipal possui produtos e serviços digitais (e.g. sites, redes sociais, aplicativos, audiovisual, animações, games e gamificação, QR code, realidade aumentada etc.). |
| | Desenvolvimento de novos produtos e serviços da atual gestão | As secretarias municipais ou as empresas contratadas desenvolvem ou desenvolveram novos produtos e serviços na atual gestão |
| 9.3 Qualidade dos produtos e serviços públicos | Experiência da população com os produtos e/ou serviços da administração pública municipal | A administração pública municipal investe em melhorias na experiência da população em relação aos produtos e/ou serviços públicos municipais. (e.g. educação, saúde, mobiliário urbano etc.) |
| | Serviços públicos ofertados ao cidadão | Os serviços públicos municipais atendem aos usuários de modo satisfatório em relação as necessidades e as expectativas. (e.g. sistema de educação pública, saúde pública, mobilidade urbana - sistema de transporte, rede rodoviária etc.) |
| | Aperfeiçoamento de produtos e serviços públicos municipais | Os produtos públicos municipais são aperfeiçoados constantemente. |
| | Acessibilidade e inclusão social aplicada a produtos e serviços públicos | Os produtos e serviços públicos atendem aos direitos do cidadão a acessibilidade e inclusão social, previsto no Decreto Presidencial 5.296/2004, de 2 de dezembro de 2004, e contemplados na NBR 9050/ABNT. (e.g. equipamentos e espaços públicos; mobilidade urbana - calçadas com rampas, pisos táteis; possibilidade de alterar o tempo de abertura e fechamento dos semáforos; alertas sonoros, visuais, táteis e rampas de acesso no transporte público coletivo) |
| | | Número em quilômetros (km) de ruas acessíveis ÷ total de extensão de ruas da cidade x 100 |

| | | |
|-----------------------------------|---|--|
| | | Número de espaços e equipamentos públicos acessíveis ÷ total de espaços e equipamentos públicos x 100 |
| DIMENSÃO 10: PLANEJAMENTO URBANO | | |
| SUB-DIMENSÃO | INDICADOR | DESCRIPTOR QUALITATIVO |
| 10.1 Urbanismo | Planejamento integrado do uso da terra | Existência no município de planejamento do crescimento urbano e adensamento de uso habitacional, comércio e serviços. |
| | Minimização de impactos negativos da urbanização | Existência de ações e projetos voltados a minimização de impactos negativos da urbanização. |
| 10.2 Acesso aos serviços públicos | Descentralização dos serviços públicos municipais | A administração pública municipal possui subprefeituras ou outras formas de descentralização dos serviços públicos municipais |
| 10.3 Clusters Criativos | Zoneamento e/ou áreas criativas | Existência no município de bairros ou distritos criativos, hubs, parque tecnológico, parque industrial, parque de softwares, polo criativo de serviços que alavancam a economia criativa local. |
| | Infraestrutura criativa pública | Existência no município de infraestrutura criativa pública que atenda a comunidade de modo a oferecer suporte ao desenvolvimento de projetos, oficinas e cursos de diversas modalidades artísticas, artes visuais e digital. (São considerados infraestrutura criativa pública: centros, estúdios, ateliês, <i>coworkings</i> e <i>faber labs</i>). |
| | Instalações públicas orientadas a empreendedores criativos e culturais locais | Existência no município de instalações públicas dedicadas ao incentivo, capacitação e apoio técnico aos empreendedores criativos e culturais locais. (Instalações públicas dedicadas ao empreendedorismo criativo são centros de convenções, laboratórios de tecnologia, centro de prospecção, articulação e pesquisas tecnológicas, centros relacionados a economia verde e criativa, observatórios de profissões, entre outros). |
| 10.4 Mobilidade urbana | Mapas e sistema de informação | Existência no município de mapas e sistemas de informação de tráfego e trajetos para pedestres e ciclistas |
| | Qualidade dos serviços de transporte público e mobilidade urbana | A administração pública municipal desenvolve pesquisas, produtos e serviços que aumentam o padrão do serviço de transporte público e da mobilidade urbana. (e.g. disponibilização de dispositivos USB para carregamento de celular nos ônibus e/ou terminais; sistema de informação e comunicação no sistema público de transporte, uso de sistemas de energia sustentável no transporte coletivo; monitoramento do congestionamento; pesquisa de satisfação junto a usuários e motoristas; entre outros). |
| | | Número de meios de transporte coletivos que utilizam sistemas de energia sustentável ÷ Número total de meios de transporte coletivos no município x 100 |

| | | |
|--|--|--|
| | Corredores exclusivos de ônibus | Existência no município de corredores exclusivos de ônibus. Número total, em quilômetros (km), de corredores exclusivos de ônibus ÷ Extensão total, em quilômetros (km), de vias do município × 100 |
| | Frota de ônibus com acessibilidade | Existência no município de frota de ônibus com acessibilidade. (A acessibilidade da frota deve atender aos seguintes parâmetros: piso rebaixado; rampas de acesso e elevadores; informações textual, alertas visuais e sonoros próximos às plataformas de embarque; sinalização de escadas, rampas e uso de fitas antiderrapantes no trajeto etc.). Número de ônibus com acessibilidade para pessoas com necessidades especiais ÷ Número total de ônibus coletivos no município × 100 |
| | Plano ciclovário | Existência no município de plano estratégico ciclovário. (O plano ciclovário engloba ciclovias, ciclofaixa, ciclorrota, passeio compartilhado). |
| | Terminal rodoviário e rotas | Existência no município de terminal rodoviário. |
| | Aeroporto | Existência no município de aeroporto. |
| | Ações e estratégias de orientadas a mobilidade urbana | A administração pública municipal possui estratégias e/ou desenvolve ações orientadas a mobilidade urbana (e.g. incentivo ao uso do transporte público coletivo; campanhas de educação no trânsito, entre outras). |
| | Ações e estratégias de orientadas a mobilidade urbana | A administração pública municipal possui estratégias e/ou desenvolve ações orientadas a mobilidade urbana (e.g. incentivo ao uso do transporte público coletivo; campanhas de educação no trânsito, entre outras). |
| 10.5 Ambiente natural | Parques, bosques e áreas verdes | Existência no município de parques, bosques e áreas verdes urbanas para uso da população. |
| | Agenda, planos, programas e projetos orientados a sustentabilidade ambiental | Existência no município de agenda, planos, programas e/ou projetos que contemplem diretrizes, estratégias e ações relacionadas à dimensão ambiental da sustentabilidade. (e.g. redução da poluição do ar, sonora, água, entre outros; preservação do patrimônio natural; entre outros) |
| 10.6 Gestão de resíduos | Programas e ações para a gestão de resíduos | Existência no município de programas e ações para a gestão adequada de resíduos sólidos. (e.g. coleta de resíduos sólidos enviados para aterros sanitários; coleta seletiva; recuperação de materiais reciclados; entre outros) |
| | | Número total, em quilos (kg), de resíduo urbano depositado em aterros sanitários ÷ Número total, em quilos (kg), de resíduo urbano gerado pelo município × 100 |
| | | Número de domicílios com coleta seletiva de resíduos ÷ Número total de domicílios do município × 100 |
| | | Número total, em quilos (kg), de material reciclável recuperado ÷ Número total, em quilos (kg), de resíduo urbano coletado × 100 |
| 10.7 Eventos específicos sobre cidades | Eventos relacionados a temática cidades | Existência município de eventos específicos que abordam questões relacionadas a cidades. (e.g. fóruns, conferências, congressos com os temas cidades inteligente, cidades criativas, planejamento urbano, entre outros) |

Quadro 80: Plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades

Fonte: a autora

Nesta pesquisa, conforme mencionado anteriormente, a plataforma está em formato Excel e se assemelha a um questionário, conforme ilustra a figura a seguir:

| 1. INOVAÇÃO & CRIATIVIDADE | | | | | | | | | | |
|--|---|---|--|-----------------------------|--|--|--|---|-------------------------|-----------------------|
| SUB-DIMENSÃO | INDICADOR | DESCRIPTOR QUALITATIVO | RESPOSTAS (Escolha a opção que melhor descreve a situação atual) | | | | Se sim, quais? Cite exemplos que demonstrem este aspecto | | DESCRIPTOR QUANTITATIVO | RESPOSTA QUANTITATIVA |
| Design, inovação e criatividade na administração pública municipal | Design, inovação e criatividade como recursos estratégicos e como atividades inovadoras aplicadas à administração pública municipal | A administração pública municipal utiliza o design e/ou a inovação e/ou a criatividade como recursos estratégicos e/ou como atividades inovadoras que conduzem à implementação de inovações ou é voltada para isso, em produtos e/ou serviços oferecidos à população. (Design é uma atividade intelectual, técnica, criativa de concepção, planejamento e projeto, focada no usuário, que visa a produção de uma identidade (aspecto emocional) e um sistema integrado de produtos, serviços, comunicação ou ambiente para organizações e cidades (aspecto funcional), cujo objetivo principal é criar valor e sentido (aspecto social e econômico) para produtos, serviços, ambientes ou inovação para as organizações e cidades). | não sei | sim, atendemos este aspecto | sim, este aspecto está em fase de planejamento | sim, este aspecto é parcialmente contemplado | sim, atendemos este aspecto plenamente | | | |
| | Componentes e materiais tecnológicos e/ou sustentáveis em projetos desenvolvidos pela administração pública municipal | A administração pública municipal aplica em seus projetos novos componentes ou materiais que traduzem conceitos tecnológicos e/ou sustentáveis | não sei | raramente | pouco usado | usado com frequência | procedimento padrão | | | |
| Design, inovação e criatividade no município | Propriedade intelectual pertencente à administração pública municipal | A administração pública municipal possui registro de propriedade intelectual de produtos desenvolvidos por sua equipe técnica. | não sei | não atendemos este aspecto | sim, este aspecto está em fase de planejamento | sim, este aspecto é parcialmente contemplado | sim, atendemos este aspecto plenamente | | | |
| | Registros realizados das produções em Design | Existência no município de dados e/ou informações sobre o total de número anual de registros realizados das produções em Design desenvolvidas por empresas e/ou profissionais autônomos nos órgãos competentes no município e/ou no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. (São considerados produções de design: registros de marcas; registros de desenhos industriais) São considerados órgãos competentes: Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI/Brasil), em inglês: WIPO pelo site: wipo.int; Biblioteca Nacional; Biblioteca Pública do estado; Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI). | não sei | não atendemos este aspecto | sim, este aspecto está em fase de planejamento | sim, este aspecto é parcialmente contemplado | sim, atendemos este aspecto plenamente | Total de número de registros das produções em design + pelo total de habitantes | | |
| <p>• Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI/Brasil), em inglês: WIPO pelo site: wipo.int.</p> <p>• Biblioteca Nacional</p> <p>• Biblioteca Pública do estado</p> <p>• Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI/Brasil), em inglês: WIPO pelo site: wipo.int.</p> <p>• Biblioteca Nacional</p> <p>• Biblioteca Pública do estado</p> <p>• Instituto Nacional de Propriedade Intelectual.</p> | | | | | | | | | | |

Figura 66: Excerto dos componentes plataforma

Fonte: a autora

Como pode ser observado, a Figura 66 é um excerto da plataforma que demonstra a forma de organização dos componentes na planilha. Além disso, apresenta a plataforma com respostas da Prefeitura Municipal de Toledo.

Portanto, a estrutura da plataforma é formada pelos seguintes componentes:

- **Dimensão:** são as grandes áreas que compõem o diagnóstico.
- **Sub-dimensão:** são as áreas que compõem as dimensões.
- **Indicador:** é o que deve ser mensurado, expresso por palavras que sintetizam a ideia.
- **Descriptor qualitativo:** é uma afirmação relacionada ao indicador que deve ser mensurado.
- **Opções de respostas para o descriptor qualitativo:** é solicitado ao respondente que “Escolha a opção que melhor descreve a situação atual”. As opções de respostas são: “não sei”; “não este aspecto não é contemplado”; “sim, este aspecto está em fase de planejamento”; “sim, este aspecto é contemplado parcialmente”; “sim, atendemos este aspecto plenamente”. Para respostas sobre frequência, tem-se: “não sei”; “raramente”; “pouco usado”; “usado com frequência”; “procedimento padrão”.
- **Campo complementar a resposta qualitativa:** “Se sim, quais? Cite exemplos que demonstrem que este aspecto é contemplado”.
- **Descriptor quantitativo:** é uma fórmula relacionada ao indicador que deve ser mensurado em porcentagem. Os descritores quantitativos, no quadro acima foram sinalizados pelas células com preenchimento em cinza.
- **Resposta quantitativa:** refere-se ao valor mensurado, resposta dada pelo município.
- **Informar a fonte utilizada para responder ao indicador:** refere-se aos documentos, sites, leis, entre outros utilizados. Esse tópico possui três funções: (1) permitir que outros municípios passem a ter conhecimento das fontes de localização da informação; (2) é um meio para que os municípios organizem e sistematizem as informações a torna-las acessíveis ao maior número de pessoas; (3) facilitar a segunda etapa do diagnóstico que corresponde ao processo de auditoria, verificação das informações.
- **Fonte (sugestão de meios para verificação):** esse tópico corresponde a sugestão de fontes previamente mapeadas.
- **Texto em cor laranja:** são textos que abordam definições, conceitos ou termos técnicos.

- **Texto em cor azul:** refere-se a alguns possíveis exemplos relacionados ao indicador. Ou seja, contemplam soluções, iniciativas, programas, políticas ou semelhante implementadas, tendo a função de ilustrar o indicador.

Sobre os gráficos de resultados do diagnóstico da plataforma, tem-se:

- **Percentual das respostas em cada dimensão:** corresponde ao quadro que apresenta a incidência de respostas, de acordo com as opções de respostas assinaladas na dimensão. Entende-se que a partir desse quadro é possível identificar as prioridades e possibilidades de melhorar o desempenho de algumas dimensões.
- **Gráfico de performance das dimensões:** esse gráfico apresenta o melhor desempenho de cada dimensão em relação ao nível de maturidade. Desse modo, deve-se complementar as informações consultando o quadro dos níveis de maturidade das dimensões.
- **Níveis de maturidade das dimensões:** texto complementar que aborda o significado de cada dimensão e cada nível de maturidade
- **Inserção da Gestão de Design:** texto complementar que descreve como a gestão de design está inserida em cada dimensão.
- **Gráfico radar:** o objetivo desse gráfico é representar o desempenho individual do município, bem como compará-lo com outros municípios.

Por fim, o diagnóstico é um meio para o conhecimento de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades de um município. Nesse sentido, o diagnóstico é apenas uma etapa inicial para que a cidade elabore um plano estratégico para a inserção do design, inovação e criatividade.

9.4. CONSIDERAÇÕES SOBRE A ETAPA DE CONCLUSÃO

Neste capítulo foram pontuados os requisitos que delimitaram a construção e a avaliação da plataforma proposta e como esses foram aplicados na configuração final. Também foi revista a classe de problemas que a proposição pretendeu resolver, destacando seus atributos e de que forma foram atingidos. De acordo com os pressupostos da DSR, a classe de problemas possibilita que o artefato proposto, plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades, possa ser generalizado a um grupo de casos semelhantes.

Ainda, neste capítulo, a plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades foi contextualizada em relação ao seu uso. Também foram explicitados os seus componentes: dimensões, sub-dimensões e indicadores que abarcam aspectos de caracterização e estratégias orientadas ao design, inovação, criatividade e a sua gestão em cidades. Portanto, apresentou-se o resultado final da plataforma, assim como complementou-se com as informações sobre os componentes da mesma, que não foram totalmente apresentados na etapa de desenvolvimento.



10. DISCUSSÃO

Esse capítulo visa discutir os resultados obtidos à luz da fundamentação teórica. Para tanto, abordou-se os tópicos na respectiva ordem, relacionando-os com a plataforma, a saber: Gestão de design e a plataforma; Economia Criativa e a plataforma; Cidades Criativas e a Plataforma.

10.1. GESTÃO DE DESIGN E A PLATAFORMA

A gestão é um processo de coordenação de diversos recursos disponíveis para atingir os objetivos propostos por uma organização (SANTOS, 2008). No âmbito das cidades criativas a inserção da gestão de design apresenta-se de forma mais complexa e dinâmica quando comparada as empresas. Como o trabalho demonstra, primeiramente porque esse contexto possui um grande número de atores que podem ou fazem uso do design e da gestão de design de formas e objetivos diferentes, que por sua vez, impactam a cidade em alguma medida. Esses atores são entendidos como forças de um município, ou até mesmo, como fatores críticos de sucesso para a inserção do design e da sua gestão na cidade, a saber:

- **Ensino de design:** formado principalmente por universidades. São responsáveis pela formação e capacitação do profissional de design, formando assim a classe criativa e o capital humano necessário a cidade criativa. Além disso, as universidades abrigam professores proeminentes, curso de graduação e pós-graduação, grupos de pesquisa. Essa condição favorece o estabelecimento de parcerias, transferência de conhecimento e tecnologias que contribuem para o desenvolvimento da cidade.
 - **Setor de design:** composto por escritórios, estúdios, ateliês, *freelancers*, consultores, empresários, entre outros. A atuação do setor de design local está relacionada a prestação de serviços para indústrias, setor de serviços etc. O impacto do setor de design pode ser mensurado pelo PIB do município. Ressalta-se que a plataforma possui indicadores que visam mapear e mensurar a extensão do design em áreas como indústrias⁴¹ e serviços. São exemplos desse indicadores: “empregos nas áreas criativas” (dimensão capital humano); “indústrias criativas no município” e “indústrias do município que empregam diretamente designers” (dimensão economia criativa).
 - **Arranjo criativo do design:** é formado por associações, centros de design, fundações, agências de apoio. O papel desses atores está relacionado ao apoio ou suporte que tem como principal objetivo suprir a deficiência em design nas empresas (RAULIK, 2006).
- Outra atividade atribuída a esses atores corresponde a promoção do design, que por sua vez, procura atingir públicos maiores e diversificados. Por isso, visa esclarecer o papel do design e sua função a partir da disponibilização de informações de acordo com os interesses do público-alvo (e.g. agências governamentais, universidades, indústria e público em geral), por meio de palestras, exposições, premiações, congressos, publicações, entre outros (*ibid.*, Bonsiepe, 1973).
- **Administração Pública Municipal direta e indireta:** pode utilizar o design e a gestão de design como recurso para a melhoria de produtos e serviços públicos, da própria administração pública, e principalmente assegurar o fomento e políticas públicas que contemplem o design no município. Esses são entendidos como fatores críticos de sucesso para as cidades criativas.
 - **Indústrias criativas e classe criativa:** as outras áreas do saber que compõem as indústrias criativas e a classe criativa são consideradas importantes para o design, uma vez que há a colaboração entre essas áreas. Portanto, o fortalecimento de determinadas áreas criativas podem contribuir diretamente ou indiretamente com o setor de design.

⁴¹ Indústrias: gráfica, de bens e consumo, de bens duráveis, de embalagens, de *software*, da moda etc.

A respeito do design no contexto das cidades criativas, o trabalho demonstrou que as dimensões, sub-dimensões e indicadores identificados correspondem, a uma ou a mais de uma, das dimensões propostas por Wolff (2010):

- **Processo:** são considerados exemplos de processo em design a dimensão “produtos e serviços públicos”; e a sub-dimensão: “processo de design na administração pública municipal”.
- **Competência:** são exemplos de sub-dimensões que abordam competência em design: “ensino do design no município”; “capacitação orientada a inovação, cultura e a criatividade”; “setor de design”. Também tem-se indicadores, a saber: “design e ensino público municipal”; “programas de capacitação em design, inovação e criatividade para servidores públicos municipais”;
- **Estratégia:** no âmbito das cidades, as estratégia de design são aquelas que contemplam nas sub-dimensões e nos indicadores “critérios de design em licitações, carta convite e contratações; “design e recursos públicos municipais”; “apoio ao design”; o fomento e políticas públicas relacionados diretamente ao design, assim como as que se aproximam das indústrias criativas e culturais, como por exemplo: “

Para discutirmos a gestão de design nas cidades criativas, considera-se, apenas como exemplo, a administração pública municipal por ter apresentado maior relevância nesta pesquisa quanto ao papel e as influências exercidas diretamente sobre a cidade. Desse modo, recorre-se as dimensões expostas por Wolff (2010) para a inserção da gestão de design: abordagem, intenção e ambiente de integração.

Sobre o tipo de abordagem, gerencial ou estratégica, as prefeituras podem adotar simultaneamente ambas abordagens uma vez que é composta por várias secretarias que possuem certa autonomia, apesar da interdependência. Logo, o enfoque de cada secretaria em relação ao design pode ser variável. Outra abordagem possível para o design dentro das prefeituras, refere-se ao uso apenas como estética ou função, em projetos pontuais.

A respeito da dimensão intenção, algumas adaptações em função do contexto, cidades, podem ser realizadas. Desse modo, entendes-se que o papel do design em relação as suas quatro forças para as cidades são:

- **Design como diferenciador:** os critérios acerca da competição envolvem a imagem da cidade perante o local, o estado, a nação e internacionalmente; melhores produtos e serviços públicos quanto ao desempenho, qualidade, entre outros; ambiente favorável ao design, indústrias criativas, economia criativa, classe criativa, entre outros. Nesse contexto, a diferenciação pode gerar a melhora do desempenho em relação ao PIB do município; aos indicadores de inovação (e.g. propriedade intelectual; registros de produções de design etc.); parcerias e conexões da cidade com outros atores; atração e retenção de talentos, são alguns exemplos do uso do design como diferenciador e a correlação com os indicadores da plataforma.
- **Design como integrador:** refere-se ao design como recurso orientado a inovação de produtos e serviços. Entende-se que esse tópico não apresenta muita diferença entre o contexto empresarial e o das cidades, pois a dimensão “Produtos & Serviços Públicos” confirma esse aspecto. Nada obstante, aponta-se como oportunidade para a inserção do design, a partir de processos e conhecimentos de métodos e ferramentas, na formulação de políticas públicas municipais. Partindo do pressuposto que a principal característica do design é o foco no usuário, as políticas públicas formuladas guiadas pelo design poderiam ser mais assertivas. Desse modo, entende-se que haveria maior integração entre a cidade, população e a gestão pública municipal. Em contrapartida, métricas para o monitoramento de políticas públicas guiadas pelo design deveriam ser desenvolvidas a fim de confirmar ou contrapor tal pressuposto.

• **Design como transformador:** entende-se que o design tem um papel de prospecção e tendências. No contexto das cidades, o design pode colaborar nesse sentido ao buscar referências em outras cidades (casos, boas práticas etc.), outras áreas do saber etc. Assim, entende-se que é de suma importância a divulgação e a troca de boas práticas que envolvem o design, a sustentabilidade, as TICs, entre outras nos municípios; o estabelecimento de parcerias e a conexões locais, nacionais e internacionais; investimento em P&D, conforme apresentado na plataforma. Alguns indicadores aproximam-se do conceito de design como transformador. Logo, considera-se de fundamental importância a implementação de secretarias, observatórios, entre outros meios e instituições que busquem conhecimentos e tecnologias que visam a melhoria da qualidade de vida urbana.

• **Design como bom negócio:** nesse tópico o design é visto sob a ótica do desempenho financeiro. Para uma cidade criativa alguns critérios de avaliação podem incluir o desempenho de alguns setores, como por exemplo o PIB das indústrias criativas, incluindo design; da cultura, do turismo, a inovação local (empresas locais) e do setor público, conforme demonstrado na plataforma. Entretanto, entende-se que mensurar a participação do design no desempenho do tipo valor da imagem da cidade; retorno sobre o investimento; design sustentável e inclusivo em uma cidade, exige critérios específicos para cada tipo de solução proposta (produto, serviço, sistema). Além disso, entende-se que a mensuração pode ser feita de forma inversa, como por exemplo o quanto foi economizado em termos de tempo, recursos financeiros e humanos a partir da adesão de processos de design que incluem produto minimamente viável, anterior a implementação de uma solução de grande porte. Também entende-se que majoritariamente os critérios de desempenho estariam relacionados ao bom design, ou seja, a qualidade.

Wolff (2010), apontou como barreira para a inserção do design e da gestão de design, em empresas, a lacuna de conhecimento entre designers e gestores. Esse aspecto também foi verificado pela aplicação do questionário de avaliação da plataforma junto aos participantes do teste piloto e estudo de campo, que por sua vez, são gestores públicos municipais. Por outro lado, ressalta-se que esse aspecto merece uma investigação mais aprofundada, além de considerar uma amostra representativa de municípios e gestores públicos do cenário brasileiro. Também seria necessário realizar pesquisas junto a outros atores mencionados no início do desse capítulo.

Por fim, a dimensão “ambiente de integração da gestão de design” nos níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico). Conforme mencionado anteriormente, a cidade é um sistema complexo e dinâmico. Nesse sentido, entende-se que os níveis organizacionais refletem tais aspectos. As cidades podem ser analisadas a nível macro e micro. No nível macro o ambiente de integração é analisado de forma abrangente. Já no nível micro deve-se verificar como os principais atores fazem a integração da gestão de design, dependendo da rede de atores essa é uma tarefa complexa. No entanto, considera-se de suma importância o entendimento do ambiente de integração da gestão de design a partir de um perspectiva sistêmica e ampla. Desse modo, torna-se delicado confirmar ou refutar as características e atribuições da gestão de design identificadas na fundamentação teórica da presente pesquisa, uma vez que baseia-se em empresas privadas, ou seja, um contexto delimitado.

Em outras palavras, a dificuldade envolvida acerca das características e atribuições da gestão de design nos níveis organizacionais é atribuída ao contexto estudado das cidades criativas. Ainda que se pudesse considerar apenas a administração pública municipal, essa também apresenta particularidades quando comparada as empresas privadas, como por exemplo a forma de contratação de profissionais e serviços de design. No entanto, algumas percepções e considerações serão realizadas acerca dos níveis organizacionais da gestão de design nas cidades criativas, com base na plataforma e aplicação da mesma, a saber:

10.1.1. Gestão de Design no nível estratégico

O design nesse nível é utilizado como ferramenta estratégica pela administração pública municipal direta e indireta, com o apoio dos atores locais, principalmente os que compõem o arranjo criativo do design. Nesse caso, o design, a inovação e a criatividade contribuem para a melhoria de diversos aspectos da cidade. Isso foi demonstrado por meio do estudo de caso desta pesquisa. Curitiba historicamente demonstra que atende a esses aspectos quando observa-se, por exemplo, as soluções urbanas propostas para o sistema público de transporte. Ressalta-se que Curitiba, apresenta inúmeros problemas e que as soluções urbanas nem sempre atendem adequadamente o cidadão. No entanto, a imagem de cidade modelo é atribuída a forte relação com a gestão da imagem da cidade, por meio da gestão da “marca” e da reputação, conforme apresentado por Best (2011).

Desse modo, o design está inserido em alguma medida com a estratégia, a imagem, a identidade, a cultura da cidade. A cultura de uma organização se manifesta na identidade, que é representada por símbolos, valores e crenças compartilhadas. No caso das cidades criativas, a cultura de design é transmitida pela administração pública para a população, turistas e pelo apoio ao setor privado de design.

Nesse sentido, a plataforma corroborou com essas premissas, ao contemplar indicadores orientados ao reforço e fortalecimento de valores e símbolos culturais da cidade. Assim, o design pode ser uma das principais áreas do saber voltada ao desenvolvimento de produtos e serviços que contemplam aspectos simbólicos, artísticos e culturais de um território. Esses critérios podem ser traduzidos em projetos de produtos e serviços, sendo assegurados por políticas públicas municipais. Nesse sentido, a plataforma apontou indicadores como por exemplo: pontos de interesse paisagístico, turísticos e mobiliário icônico. Mas também podem ser elementos a serem explorados por programas ou políticas públicas relacionados ao design ou a economia criativa⁴², como ocorreu em Curitiba. Ou seja, são produtos e serviços, desenvolvidos por profissionais autônomos ou empresas locais, que exploram elementos da identidade local.

De forma resumida, entende-se que no nível estratégico a gestão de design está presente nas políticas públicas municipais de design; nos procedimentos e fluxos de processo internos da administração pública municipal direta e indireta, assim como em seus produtos e serviços; e em produtos e serviços criativos desenvolvidos e comercializados no município.

No tocante dos recursos organizacionais para o design, esses são compostos por recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Os recursos humanos no contexto das cidade são representados na plataforma pelas dimensões “Capital humano” e “Ambiente Favorável”, assim como a sub-dimensão “recursos humanos”, da dimensão “Administração Pública Municipal”, especificamente ao que se refere aos indicadores diretamente relacionados ao design. Desse modo, confirma-se que as capacidades e habilidades humanas são muito importantes para o desenvolvimento e implementações de soluções inovadoras e criativas nas cidades.

Já os recursos tecnológicos foram atendidos pelas sub-dimensões “Inovação e Tecnologia” (dimensão Inovação e Criatividade) e “Clusters Criativos” (dimensão “Planejamento Urbano”). Portanto, esses são elementos cruciais para o desenvolvimento do design, inovação e criatividade nas cidades. Os recursos financeiros, por sua vez, podem ser mensurados a partir da sub-dimensão “Design & Recursos Públicos

⁴² São exemplos de programas ou políticas públicas que envolvem design e a economia criativa em Curitiba: “Sou Curitiba” (Programa orientado a *souvenirs*); “Digitais Curitibaanas” (desenvolvimento de produtos e serviços com elementos da identidade de Curitiba, promovida pela Agência Curitiba).

Municipais”. No âmbito da administração pública municipal, constatou-se que dificilmente haverá destinação de recursos financeiros específicos ao design (no sentido de departamento de design ou desenvolvimento de produtos e serviços de design, conforme avaliado pelos modelos de diagnóstico da gestão de design). Desse modo, entende-se que os designers atuam em equipes multidisciplinares. Alguns departamentos e secretarias, como comunicação, podem apresentar um maior número desses profissionais. O design, como disciplina, é contemplado na aplicação de seus métodos e técnicas no desenvolvimento de projeto.

Nesse nível, a gestão de design está alinhada a definição que corresponde a abordagem estratégica, segundo Wolff (2010). Portanto, a gestão de design atua como “gestão prospectiva do design e monitoramento”. Nesse contexto, reitera-se que no âmbito das cidades, esse aspecto está intrinsecamente relacionado a aos mandatos dos prefeitos, que correspondem a quatro anos. Esse período é considerado curto pela administração pública municipal para planejamento estratégico de longo prazo. Desse modo, entende-se que possíveis dificuldades serão encontradas em função da estrutura e organização do setor público, e as implicações subsequentes determinadas por leis e políticas públicas (PPA, LOA, LDA, Plano Diretor etc.). No entanto, conforme demonstrou o questionário de avaliação da plataforma, a inserção da inovação, do design e da criatividade está associada a percepção da gestão pública municipal sobre os temas abordados nesta pesquisa.

10.1.2. Gestão de Design no Nível Tático

A gestão de design no nível tático também é uma amálgama de atores na cidade criativa. Portanto, as dimensões “Ambiente Favorável” e “Administração Pública Municipal”, a sub-dimensão “Ensino do design no município” (dimensão “Capital Humano”) e a “setor de design” (dimensão “Economia Criativa”), o indicador “Plano de gestão integrada das indústrias criativas”, são alguns exemplos relacionadas a esse nível. Além disso, são parâmetros que oferecem suporte ao entendimento da cidade, dada as formas de colaboração e os fluxos das atividades que envolvem o design em seus diferentes níveis: administração pública municipal direta e indireta, arranjo criativo de design que engloba: associações, centros, escritórios de design, entre outros.

O nível tático da gestão de design se dará de diferentes formas e está relacionado com objetivo dos projetos. A título de ilustração considera-se três projetos desenvolvidos em Curitiba: (1) a aplicação no WDC, (2) a Tuboteca. O primeiro exigiu a coordenação de diversos atores (IPPUC, PMC, ProDesign, CBD) para a formalização de um documento a ser apresentado ao ICSID. Já o segundo projeto envolveu a equipe interna da prefeitura (IPPUC, FCC, URBS) para desenhar um sistema de minibibliotecas instaladas em estações-tubo (pontos de ônibus), que faz o empréstimo de livros a usuários do transporte público.

Com base nesses exemplos, pode-se confirmar que o design no nível tático depende de estratégias previamente estabelecidas; aproxima diversos atores (MARTINS; MERINO, 2008); faz interface com profissionais de outras áreas do saber, assim como outras unidades organizacionais e funções (BEST, 2011).

10.1.3. Gestão de Design no Nível Operacional

A gestão de design no nível operacional nas cidades foi contemplada nas dimensões “Produtos & Serviços Públicos” e “Atrativos Turísticos & Culturais”; a sub-dimensão “Acesso e conhecimento sobre design pela população”, por exemplo. Como o nível operacional corresponde também na gestão de projetos, entende-se que os desdobramentos ocorrem, no caso das prefeituras, em todas as secretarias que a compõem. Todas as secretarias e departamentos (e.g. saúde, educação, urbanismo,

tributação, assistência social, cultura e lazer) e algum campo operacionalizam o design (e.g. design gráfico, produto, web, serviço) de forma sistemática ou inconsciente, por meio de produtos e serviços que impactam a cidade e a população.

A fundamentação teórica apresentou a lista de conferência da gestão de design proposta por Costa, Klösh e Mozota (2011). A lista considera as características de cada um dos níveis da gestão de design no sistema decisório da empresa (estratégico, tático e operacional), a partir das categorias: estratégia, planejamento, estrutura, finanças, recursos humanos, informações, P&D, gerenciamento de projetos e construção da marca (*ibidem*).

Para a presente pesquisa, as categorias são consideradas como fundamentais para a implementação e monitoramento da gestão de design. Nesse sentido, ressalta-se que as mesmas foram contempladas no modelo conceitual que forma a referência da plataforma (o modelo conceitual da plataforma foi apresentado no Capítulo 5, na Etapa 3 – Desenvolvimento). As atribuições de cada nível estão relacionadas as variáveis e influências do contexto (e.g. tributação, legislação, entre outros). Conforme mencionado anteriormente, as cidades apresentam uma rede de atores mais complexa quando comparado as empresas do setor privado que são a base dos fundamentos da gestão de design. Portanto, reforça-se que as cidades envolvem diversos atores (empresas do setor de design, administração pública municipal, arranjo criativo de design). Assim, entende-se que nem todas as categorias abarcariam essa multiplicidade de atores, considerando que o papel e as funções exercidas por cada um são diferentes em relação aos impactos sobre o design e a cidade.

Embora as ponderações tenham sido apresentadas, entende-se que é possível fazer uma correlação da lista de conferência da gestão de design com as cidades criativas, enfocando a inserção do design, com base na plataforma proposta e nos aprendizados adquiridos ao estruturá-la.

| Lista de conferência da gestão de design em cidades | | | |
|---|--|--|--|
| Quanto à: | Nível Estratégico | Nível Tático | Nível Operacional |
| Estratégia | Definir estratégias e políticas públicas para a cidade que integre o design. Inserir a cultura de design, inovação, criatividade na cidade, a fim de garantir que esta seja devidamente aplicada em produtos, serviços, sistemas, espaços públicos, e sistemas de informações e comunicação. | Coordenar as estratégias e ações que envolvem o design com outras áreas e instalar e correlacionar as estratégias de design a implantação das estratégias de cidades criativas. | Definir uma política de design nos produtos, serviços e nas políticas de comunicação. Definir políticas de marca/imagem da cidade e o papel do design na marca/imagem da cidade. |
| Planejamento | Identificar os projetos em que o design pode estar envolvido integralmente ou parcialmente. Definir padrões e critérios de design para a cidade. | Definir prazos e procedimentos, requisitos de desempenho do design para administração pública municipal e para o arranjo criativo local no que tange a cidade; definir relações entre design e qualidade de produtos, serviços, sistemas públicos da cidade. | Implementar modelos de briefing para projetos de produtos, serviços, sistemas a serem desenvolvidos que impactam a cidade e os cidadãos. |
| Estrutura | Inserir o design, a inovação e a criatividade | Definir o papel e as tarefas do arranjo criativo de design no | Mapear designers e lideranças do design e |

| | | | |
|----------------------|---|---|--|
| | em todos os níveis de gestão, principalmente no diz respeito ao nível estratégico organizacional da administração pública municipal e dos principais atores da cidade. Criar uma mentalidade favorável ao design. | município. Criar um modelo de matriz orientado a inovação para projetos que contemplem a cidade. Na administração pública municipal, compor equipes com ao menos um designer ou profissional da área criativa, assim como disseminar os conceitos, métodos, ferramenta e técnicas de design para a equipe interna e comunidade. | das áreas criativas no município. |
| Recursos financeiros | Definir regulamentação da gestão de design, inovação e criatividade na cidade (e.g. fundo municipal de cultura). Assegurar que existam meios para a implantação da estratégia de design, inovação e criatividade na cidade. | Conhecer e estabelecer relações entre o arranjo criativo do design, colaboradores internos formados ou não que atuam como designers. Captar e/ou gerenciar projetos que contemplem orçamento para o design | Estimar e gerenciar orçamentos de projetos que envolvam design. Estimar custos de design. |
| Recursos humanos | Criar um clima favorável ao design, inovação e criatividade no município. Certificar-se de que há meios para a execução de estratégias de design, inovação e criatividade na cidade. | Criar entendimento do design, inovação e criatividade entre os principais atores envolvidos na cidade. | Definir as competências do design, inovação e criatividade na cidade. |
| Informações | Comunicar a missão e os benefícios relacionados ao design para a cidade. Implementar a busca por referências e tendências de melhoria da qualidade de vida urbana por meio do design, inovação e criatividade. | Esboçar planos de <i>marketing</i> , design e inovação para a cidade. Disseminar o conhecimento do design, inovação e criatividade para os principais atores da cidade. | Desenvolvimento e implementação de ações que auxiliem gestores públicos e população acerca da compreensão e adoção de estratégias de design, inovação e criatividades na cidade. Esboçar documentação e meio de monitoramento de produtos e serviços públicos. |
| Comunicação | Promover concursos de design, inovação e criatividade. Comunicar os conceitos envolvidos nos produtos, serviços, sistemas, entre outros, para a população. | Estabelecer parcerias e conexões com universidades de design, assim como outras cidades (irmãs, rede cidades criativas etc.) | Organizar e sistematizar informações relacionadas as boas práticas de design, inovação e criatividade desenvolvidas no município. |
| P&D | Criar relacionamento entre design, inovação, criatividade e pesquisa de tendências (tecnológicas, sustentáveis etc.) orientada a cidades. | Elaborar uma política de qualidade e monitoramento dos produtos e serviços públicos e criativos da cidade. | Apoiar transferência de conhecimentos e tecnologias. |

| | | | |
|--------------------------------------|--|---|---|
| Gerenciamento de projeto | Supervisionar fases importantes de decisão. Integrar o design, inovação e criatividade na fase de ideação. | Integrar o design nos processos de concepção e gestão de ideias. Supervisionar as principais fases de decisão. Gerenciar a visualização dos processos de concepção e decisão. | Administrar as relações entre os atores envolvidos em processos, informações, avaliação e monitoramento dos projetos. |
| Construção de marca/imagem da cidade | Utilizar as titulações e premiações como estratégia de divulgação, visibilidade e promoção da cidade. Desenvolver reflexões prospectivas sobre a imagem da cidade. | Aplicar em titulações e premiações que elevem os padrões da cidade. Estimular a atração e retenção de talentos, negócios e turismo. | Visualizar o papel do design, inovação e criatividade na imagem da cidade. |

Quadro 81: Lista de conferência da gestão de design em cidades

Fonte: a autora

A respeito da categoria “Finanças”, alterou-se para “Recursos Financeiros”. Conforme mencionado anteriormente, a administração pública municipal possui restrições legais ao repasse de recursos financeiros específicos ao design. Entretanto a plataforma apresenta os seguintes indicadores: “Fundo Municipal de Estímulo à Criatividade, Inovação e Design ou semelhante” e “Fundo Municipal de Patrimônio Cultural ou semelhante”, entendidos como meios que beneficiam o design.

Ainda de acordo com o Quadro 81, nota-se que a gestão de design é composta pelos mesmos elementos em todos os níveis, porém as características e atribuições apresentam diferenciação no nível de envolvimento do design em relação a cidade. O nível estratégico é guiado pelo design, inovação e criatividade, desde as estratégias até as políticas públicas municipais. O nível tático visa articular e coordenar as atividades entre os principais atores da cidade relacionados ao design, inovação e criatividade. Por fim, o nível operacional que materializa o design, a inovação e a criatividade em produtos, serviços, sistemas, entre outros no município.

Dessa forma, a lista de conferência da gestão de design trata as categorias envolvidas de forma ampla e generalista, oferecendo parâmetros norteadores para o planejamento de estratégias e ações. Nesse sentido, considera-se o uso da plataforma como meio para aprofundamento dos indicadores de design e cidades criativas.

Em relação aos benefícios da implementação da gestão de design para as cidades criativas, ainda não é possível explicitá-los com clareza. Pode-se supor que exista semelhanças aos benefícios e resultados propiciados pelas empresas em alguma medida, entre eles tem-se a melhoria de produtos e serviços pela qualidade, diferenciação e inovação (MAGALHÃES, 1997; MARTINS, 2004; MARTINS; MERINO, 2011; PETERSEN; PHILLIPS, 2011, KOOTSTRA, 2009).; integração de equipes (COSTA, KLÖPSCH; MOZOTA, 2006) e atores; imagem da cidade que seria um paralelo com a imagem corporativa (MAGALHÃES, 1997; MARTINS, 2004, COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2006); maior ênfase ao design centrado ao usuário ou co-design (GEMSER; CANDI; ENDE, 2011; BEST, 2012).

Nesse sentido, entende-se que os indicadores apresentados na plataforma podem oferecer subsídios para mensuração dos benefícios da implementação da gestão de design em cidades. Além de ser um meio para o monitoramento de desempenho, pode-se estabelecer as possíveis de relações de causa e efeito. Entretanto, salienta-se a necessidade de se elaborar critérios e métricas específicas para avaliação do impacto do design e da sua gestão na cidade.

Com base na fundamentação teórica, associa-se as diferenças de resultados e os benefícios ao uso do design a partir da vantagem competitiva e da competência central (MOZOTA, 2009). No âmbito das cidades criativas, entende-se que o papel de design como vantagem competitiva associado a qualidade de vida que a cidade proporciona a seus habitantes, como produtos e serviços públicos adequados, oportunidades de emprego, acesso cultura, saúde e lazer, são alguns exemplos. Esses aspectos influenciam os níveis de atratividade e retenção de talentos e turistas. Desse modo, entende-se que o design corrobora com os fundamentos de cidades criativas, e que os seus resultados podem ser associados como vantagem competitiva. Pode-se mencionar como exemplo de região que se apresenta como favorável aos criativos e por elencar diversas vantagens competitivas o Vale do Silício.

Já o uso do design como competência central pelas cidades, corresponde a pregnância do design no maior número de setores que compõem o município, administração pública municipal, indústrias, serviços. Fortalecendo o design junto a diversos atores por meio de programas e políticas que abordam design. Exemplos de cidades que podem ser referência nesse aspecto, pode-se citar Helsinki.

Atenta-se para questão de que quando as cidades trabalham com a divulgação e promoção de uma imagem de cidade boa para se viver, para se visitar, que atrai e retém talentos, que possui oportunidades de trabalho; isso deve ser planejado. Essa consideração baseia-se nas possíveis consequências negativas, denominada de efeito rebote (MILES, 2013). Ou seja, as cidades passam a apresentar dificuldades relacionadas, como por exemplo, ao crescimento rápido e desordenado; valorização dos solos; afastamento ou implicações que dificultam o amplo acesso aos centros urbanos e ao turismo cultural (*ibid.*).

A implementação da gestão de design tanto no âmbito empresarial como nas cidades criativas sofrem influências do contexto onde está inserida. Dentre as influências estão: a sociedade, mercado, empresas (AVENDAÑO, 2010), tecnologia, ambiente, economia, legislação e política (BEST, 2012), conforme apresentado no Capítulo de Fundamentação Teórica. Esses aspectos exercem interferências diferentes em cada um dos atores supracitados, afetando-os de formas diversas. Ainda sobre esse aspecto, torna-se mais evidente o papel da gestão pública municipal.

Diante do exposto, dar-se-á continuidade a discussão sobre os similares da gestão de design e as relações com a plataforma proposta.

10.1.4. Similares da Gestão de Design e a Plataforma

De acordo com a Fundamentação Teórica apresentada na presente pesquisa, analisou-se alguns modelos de avaliação da gestão de design. Também foi explicitado no Capítulo de Procedimentos Metodológicos e Resultados as contribuições dessa análise para a plataforma. Portanto, esse tópico visa aprofundar alguns aspectos entre a relação dos procedimentos adotados e os resultados diretos sobre a plataforma desenvolvida.

O diagnóstico propiciado pela plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades é baseado em um amplo questionário e levantamento de dados (dados documentais), conforme apontou Azevedo (2002). O objetivo de dimensionar ou avaliar a situação atual da cidade, e a partir disso apontar direcionamentos para que um novo estado, mais desejável do que o atual, foi atingido pelo questionário de avaliação da plataforma junto aos participantes do Teste Piloto e Estudo de Campo Etapa 4 – Avaliação e Validação). O Participante de Almirante Tamandaré afirmou que é possível elaborar estratégias e plano de ação ao partir do preenchimento da plataforma até o diagnóstico propriamente dito, confirmando o posicionamento de Oliveira (2005) e Azevedo (2002).

Por outro lado, Oliveira (2005) afirma que não há um único diagnóstico possível. Esse aspecto também foi confirmado pela pesquisa, uma vez que o conjunto de componentes da plataforma estão diretamente associados as opções metodológicas escolhidas, como por exemplo a pesquisa documental que considerou documentos oficiais e públicos da PMC, assim como os atores envolvidos nos documentos repercutem nos resultados. A própria análise de conteúdo, mesmo obedecendo o rigor científico, há a subjetividade de quem analisa. Além disso, reafirma-se outros fatores como o conjunto de variáveis que se estuda; a profundidade que cada variável é analisada; o momento histórico que se faz o estudo e a experiência de quem responde ao questionário (OLIVEIRA, 2005).

Sobre a elaboração da plataforma buscou-se atender aos requisitos expostos na Fundamentação Teórica, como sequência lógica e racional das etapas (BLOCK, 2001), aproximando os conteúdos por dimensão, sub-dimensão e indicadores; o uso de conteúdos e terminologias conhecidas, nesse sentido, buscou-se utilizar os textos em cores diferentes para ajudar o respondente; e ser auto-avaliativo (SANTOS, 2011), conforme foi demonstrado no Capítulo 7 – Etapa de Conclusão.

Os procedimentos que antecederam a aplicação do diagnóstico obedeceram as recomendações de Bruce e Bessant (2002):

- **Definir área de análise:** definição da cidade e do principal ator: administração pública municipal.
- **Identificar e orientar os participantes:** o participante foi recomendado pela própria gestão, como também foi sugerido a secretaria de planejamento ou semelhante como a opção mais adequada. Sobre a orientação do participante foi elaborado um documento e a pesquisadora ficou a disposição por *e-mail*.
- **Realizar a auditoria/diagnóstico:** o servidor ou a equipe responderam a plataforma.
- **Analisar os resultados e emitir recomendações:** os dados foram analisados e gráficos foram elaborados.
- **Implementar ações e Revisão:** esses dois aspectos não fazem parte do escopo da presente pesquisa.

Os procedimentos adotados para a presente pesquisa podem ser verificados no Capítulo 3 (Procedimentos Metodológicos), assim como os procedimentos a serem adotados para a aplicação da plataforma no contexto de um programa formal podem ser verificados no Capítulo 9 (Proposição final).

Conforme exposto, do capítulo da Fundamentação Teórica, optou-se pelo *Self Assessment Design*, do DME, como modelo de referência. O modelo é estruturado em dimensões (conhecimento, planejamento, recursos, especialidade e processo) que abordam exclusivamente a gestão de design. Embora as dimensões do *Self Assessment Design* não sejam as mesmas que as contempladas na plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades, afirma-se que as mesmas estão implícitas e são contempladas parcialmente, integralmente ou de forma adaptada ao contexto, por meio dos indicadores que estão distribuídos pela plataforma em suas dimensões, como por exemplo:

- **Conhecimento:** “Identidade visual da administração pública municipal”; “Sistema unificado de identidade visual para espaços e equipamentos públicos municipais”; “Sinalização externa e interna de ambientes públicos municipais”; “Produtos & Serviços Públicos Municipais”; “Qualidade dos produtos e serviços públicos”.

- **Planejamento:** “Editais de compra, prestação de serviços e obras públicas do município”; “Contratação de designers e/ou empresas de design locais pela administração pública municipal”; “Capacitação orientada a inovação, cultura e a criatividade”; “Acordos e convênios com universidades estrangeiras de design”
- **Recursos:** representado principalmente pela sub-dimensão “Design & Recursos Públicos Municipais”.
- **Especialidade:** “Servidores municipais com Graduação em Design ou semelhante”; “Servidores que atuam como designers sem formação formal”; “Vagas para designer, desenhista industrial ou assemelhados”; “Empresas de design”; “Profissionais de Design”; “Professores e graduandos proeminentes no design”.
- **Processo:** representado principalmente pela sub-dimensão “Processo de design na administração pública municipal”.

A Fundamentação Teórica também abordou os níveis de maturidade da gestão de design (SANTOS, 2011), a Escada do Design (KRETZCHMAR, 2003) e a Escada do Design do Setor Público (SEE, 2013) que serviram como referência para a proposição dos significados e níveis de maturidade das dimensões (nível 0, nível 1, nível 2, nível 3 e nível 4), a adaptação dos textos sobre a inserção da gestão de design (Design incipiente, Design como estilo e/ou função, Design como processo e/ou habilidade, Design como inovação e criatividade, design para estratégia e/ou políticas), os gráficos de resultado do diagnóstico (percentual de respostas por dimensão, desempenho e níveis de maturidade e inserção da gestão de design); da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades.

Portanto, a plataforma é composta por dois eixos temáticos: gestão de design e cidades criativas. Desse modo, o próximo tópico aborda um dos componentes centrais para o entendimento da cidade criativa: a economia criativa, conforme descrito a seguir.

10.2. ECONOMIA CRIATIVA E A PLATAFORMA

A Economia Criativa foi apontada como uma das possíveis estratégias para o desenvolvimento e fortalecimento das cidades criativas (LANDRY, 2006 e 2010; FLORIDA, 2005, REIS, 2008 e 2011a). Para tanto, foram apresentados os ativos criativos e as características da economia criativa, de acordo com a UNCTAD (2011) e Reis (2011), respectivamente.

Dentre os ativos criativos (UNCTAD, 2011) pode-se dizer que os mesmos estão presentes nas seguintes dimensões, ou sub-dimensões ou indicadores da plataforma:

- **Capacidade de estimular a geração de renda, a criação de empregos e a exportação de ganhos, e simultaneamente promover a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano:** na plataforma alguns desses aspectos estão inseridos na dimensão “coesão social” e “economia criativa”. Também tem-se o indicador “Atração, emprego e retenção de talentos” (dimensão “capital humano”). Entende-se que esses ativos criativos correspondem principalmente aos argumentos que demonstram as vantagens da economia criativa para o município. No entanto, dependem de estímulos para o seu desenvolvimento desde incentivos fiscais ou instrumentos de crédito a projetos, programas e políticas orientadas à capacitação; inclusão social; valorização dos recursos locais, entre outros.
- **Abrange aspectos econômicos, culturais e sociais que relacionam-se com a tecnologia, propriedade intelectual e turismo:** esse ativo foi atendido nas dimensões “Inovação e Criatividade”; a sub-dimensão “Fomento e Políticas orientadas a Indústrias Criativas; Economia Verde, Economia Digital e Economia Criativa” (dimensão economia criativa); “turismo” (dimensão “Atrativos Culturais e Turísticos”).

- **Conjunto de atividades econômicas baseadas em conhecimento, com uma dimensão do desenvolvimento e interligações cruzadas em macro e micro níveis para a economia geral:** as aproximações nesse sentido correspondem a dimensão “Conectividade”; o indicador “Representação em câmaras de comércio” e “Comercialização de artesanato e *souvenir*” (dimensão Turismo).
- **Opção de desenvolvimento viável que demanda respostas de políticas inovadoras e multidisciplinares, além de ação interministerial:** para esse ativo criativo, entende-se que a plataforma responde com os indicadores que abordam fomento e políticas públicas, assim como programa ou projetos, ambos relacionados ao design e às indústrias criativas.
- **Centro da Economia Criativa, localizam-se as indústrias criativas:** as indústrias criativas também são abordadas em diversas dimensões e indicadores da plataforma.

Sobre a relação entre as características da economia criativa (REIS, 2011) e a plataforma, considera-se:

- **Reconhecimento do valor agregado dos ativos intangíveis:** esse aspecto foi contemplado nas dimensões “Inovação e Criatividade”, seja pela propriedade intelectual ou por direitos autorais. No caso da plataforma buscou-se a propriedade intelectual tanto da administração pública como do setor de design. Já o direito autoral contemplou o setor de design, foco desta pesquisa, mas pode incluir indiretamente outras indústrias criativas, ou ainda, ser direcionada especificamente para a indústria criativa que se deseja aprofundar tal conhecimento. Embora Reis (2011) tenha apontado o exemplo da propriedade intelectual como uma métrica que poderia ser negativa a países em desenvolvimento, devido as características sociais, culturais, econômicas e políticas; a análise de conteúdo demonstrou que há a necessidade e interesse de acompanhar o desempenho do respectivo indicador.
- **Complementaridade das políticas culturais e econômicas das ações com ou sem apelo comercial:** entende-se que a plataforma contemplou tais aspectos relacionados a partir de indicadores que apontam para a capacitação, acesso e circulação de conhecimento com maior enfoque para o design e a cultura. Entretanto, Reis (2011) aponta que um ambiente propício a criatividade passa a nortear a política econômica. Com base nesta pesquisa, observou-se que a economia criativa está relacionada as políticas culturais. Possivelmente porque a Secretaria de Economia Criativa (extinta em 2015, atualmente é Secretaria de Economia da Cultura, entendida como sinônimo), faz parte do MinC. O cenário cultural se mostra favorável ao design, mas entende-se que o design também teria maior potencial de desenvolvimento se houvesse programas e políticas públicas relacionadas ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (Mdic), por exemplo. Salienta-se que em 1995 foi criado o Programa Brasileiro do Design (PBD) e as atividades foram desenvolvidas até 2010 (DESIGN BRASIL, 2018). Esse aspecto aponta para a necessidade de alinhamento entre as esferas federal, estadual e municipal, a fim de que políticas, programas e ações possam ser implementadas.
- **Expansão do conceito de cadeia setorial para o de redes de valor integrados:** esse aspecto foi confirmado pela necessidade da formação de um rede de atores colaboradores orientada a diversas instituições, como por exemplo a administração pública municipal; para cada uma das indústrias criativas e entre as indústrias criativas. Essas redes podem ser potencializadas pela infraestrutura criativa, como os *clusters* criativos; por redes sociais; por plataformas colaborativas como a rede de soluções urbanas inovadoras de Curitiba; ou ainda pelo próprio arranjo criativo.
- **Inserção das tecnologias digitais como pilar da criação, produção, circulação e/ou consumo criativo:** as TICs e as tecnologias digitais foram contempladas na dimensão “Inovação e Criatividade”(nos indicadores: “Wifi livre público em espaços e órgãos públicos” e “Infraestrutura para cidade digital”). Desse modo, pode-se analisar, relacionar e comparar o desempenho entre as dimensões “Inovação e Criatividade” e “Economia criativa”. Também entende-se que os seguintes indicadores “Leis e/ou decretos orientados a Produção, Fruição, Difusão e Acesso ao Design no

município” e “Apoio e incentivo a, comercialização e acesso aos produtos de design e de design autoral” estão alinhados a esse ativo criativo, pois apoiam o desenvolvimento e consumo do design. Assim como, a sub-dimensão “Fomento e Políticas orientadas a Indústrias Criativas; Economia Verde, Economia Digital e Economia Criativa” (dimensão economia criativa) .

Logo, os ativos criativos e as características foram confirmadas pela análise de conteúdo e contempladas nos componentes da plataforma. Além disso, a presente pesquisa confirmou a importância das indústrias criativas e da indústria cultural como fatores importantes para a economia criativa e, principalmente, para a cidade criativa. Desse modo, reafirma-se que as oportunidades de inserção do design podem ser melhor exploradas tanto nas indústrias criativas como na indústria cultural, de modo transversal conforme foi explicitado na Fundamentação Teórica.

A respeito das indústrias criativas e indústria cultural, a plataforma possui indicadores relacionados ao conhecimento das indústrias criativas; da infraestrutura artística cultural e dos eventos culturais do município, que são exemplificados segundo na proposição do MinC (2014). Desse modo, entende-se que o design, as indústrias criativas e a indústria cultural estão interligados pela economia criativa e pela própria cidade.

As definições e características das indústrias criativas (MinC, 2011; BENSASSOLI *et al.*, 2009), contribuíram para a presente investigação no sentido de elucidar os conceitos envolvidos, a partir de parâmetros como produção e consumo de produtos e serviços criativos, assim como as suas principais características. Desse modo, pode-se dizer que se os municípios apresentam a intenção consciente de aproveitar os benefícios gerados pela economia criativa, a primeira tarefa é mapear e reconhecer as suas indústrias criativas de maior potencial. Outra forma seria reconhecer a vocação do município e buscar inserir a inovação, o design e a criatividade. Sobre a produção e consumo de produtos e serviços criativos observou-se a relação com as políticas públicas de fomento a produção, fruição e consumo dos produtos e serviços das indústrias criativas; fomento de registro a produção intelectual e autoral; entre outros, conforme apontado pela Fundamentação Teórica e pela plataforma.

Outro parâmetro da economia criativa, corresponde a classe criativa (FLORIDA; TINAGLI, 2004; FLORIDA, 2002). A plataforma apresenta uma sub-dimensão denominada “Classe Criativa” que busca algumas informações, a partir dos indicadores, com enfoque no design. Desse modo, é possível mensurar as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças dessa classe criativa em relação ao município, a economia criativa, as indústrias criativas. Por outro lado, os indicadores podem ser adaptados para outras classes criativas de acordo com os interesses municipais. Destaca-se que o importante é conhecer as indústrias criativas proeminentes do município. Afinal, as pessoas são consideradas como principais atores para a proposição de soluções inovadoras, competitividade nacional e internacional (LANDRY, 2006 e 2010; FLORIDA, 2005, REIS, 2008 e 2011a).

Com base nas discussões que buscam delimitar quais são os empregos criativos e quais não são, e soma-se a essa questão o ponto de visto de Landry (2002 e 2006). que afirma que determinados aspectos da criatividade podem ser aprendidos. A plataforma demonstrou a necessidade de transferência de conhecimentos por meio da capacitação de atores (servidores públicos, professores e alunos), alunos por meio de políticas públicas, cursos, *workshops* relacionados ao design, inovação e criatividade. Os indicadores que contemplam esse aspecto são: a dimensão “Atrativos Culturais e Turísticos”, assim como busca a “inserção do design no ensino público municipal”.

Portanto, o papel da educação e da cultura são muito importante no contexto da economia criativa e das cidades criativas, assim como são considerados indissociáveis (REIS, 2011a). Além disso, tem-se uma sub-dimensão a respeito do ensino do design no município. Dentre os indicadores tem-se o número de universidades e talentos (professores, profissionais e alunos). O ensino do design

corroborar com a cidade porque está associado a formação da classe criativa e como apoio as indústrias criativas. Embora a plataforma tenha abordado o ensino do design no município, considera-se que muitos municípios não contemplam essa questão. Nesse sentido, vale ressaltar a necessidade de investigações a fim de verificar as relações entre ensino de design, setor de design, profissionais de design; desempenho econômico, social e cultural do município.

Entretanto, o conhecimento acerca do design está associado ao capital humano. Pois, os designers como parte da economia criativa, indústria criativa e classe criativa, como mencionado no Capítulo 2 e na própria plataforma, atuarão como empreendedores, colaboradores, atuando também como consultores, realizando assessoria, ou desenvolvendo produtos e serviços.

Outro indicador relacionado ao ensino corresponde as parcerias e convênios entre universidades, setor público e privado. Entende-se que essa é uma estratégia para a transferência de conhecimento de modo mais dinâmico, assim como pode-se melhor alinhar o ensino com as demandas locais, de mercado, o incentivo à criação de cursos de graduação e/ou pós-graduação em design, a integração de disciplinas de design em outros cursos (Raulik, 2006).

Portanto, a importância de investimentos e melhoria da qualidade do ensino para capacitação profissional não é exclusiva de um único setor, no caso da plataforma, o design. Mas o ensino de qualidade é uma condição *sine qua non* para o desenvolvimento de uma região e do país, caso contrário torna-se uma barreira. Logo, reafirma-se que os indicadores contemplados na plataforma convergem com os fundamentos de economia criativa, que apontam como fator primordial para uma economia que processa conhecimento e criatividade a fim de gerar valor simbólico, riqueza cultural e econômica (MinC, 2011).

A Fundamentação Teórica tratou os princípios que norteiam as dimensões da economia criativa (UNCTAD, 2010). Sobre a equidade intergeracional, a plataforma contemplou esses aspectos na sub-dimensão “Fomento e Políticas Públicas relacionadas a cultura”, assim como o patrimônio é contemplado em outros indicadores que envolvem as indústrias criativas. Já a equidade intrageracional foi incorporada a plataforma pelas seguintes sub-dimensões ou indicadores: “Acesso e conhecimento a cultura pela população”, “Programas e subsídios orientados ao acesso às atividades culturais”; e especificamente ao que se refere ao design, “Acesso e conhecimento sobre design pela população”.

A importância da diversidade cultural foi traduzida na dimensão “Atrativos Culturais e Turísticos”. Os princípios (princípio da precaução e interconectividade) são entendidos como orientações as práticas de gestores públicos, mas também podem ser utilizados como norteadores para o desenvolvimento de ações que busquem a conscientização da população. Considera-se que os princípios são complementares e visam a preservação e fortalecimento do patrimônio cultural e as práticas culturais.

Por fim, as dimensões da economia criativa (econômica, social e cultural) são consideradas interdependentes. Desse modo, o desempenho das cidades depende de um equilíbrio de investimentos, programas e projetos em todas as dimensões. Os indicadores propostos na plataforma, podem auxiliar na identificação dos pontos fortes e fracos e direcionar ações para a melhoria dos resultados. Posto isto, o próximo tópico trata das relações entre cidade criativa e a plataforma.

10.2.1. CIDADE CRIATIVA E A PLATAFORMA

A cidade criativa busca novas alternativas para o planejamento urbano, para as dinâmicas econômicas, para melhoria da qualidade de vida de seus habitantes. Contudo, a Fundamentação Teórica apontou

para possíveis diferenças entre as cidades de países desenvolvidos e países em desenvolvimento. Essa questão está relacionada principalmente as demandas, necessidades e prioridades de cada contexto. Essa questão foi verificada por meio do questionário de avaliação da plataforma e, concluiu-se que a gestão pública municipal possui significativa interferência nesse sentido tanto no que se refere ao entendimento das estratégias para cidades criativas como em relação as demandas e prioridades estabelecidas.

Por outro lado, entende-se que ainda não há um consenso sobre definições, características e condições das Cidades Criativas, conforme apresentado no Quadro 21. A partir do quadro algumas palavras-chave foram retiradas a fim de sintetizar a ideia de Cidade Criativa, desse modo pode ser expresso por: cultura (atividades culturais, infraestrutura social e cultural), criatividade, inovação, indústrias criativas, classe criativa, talento (científico), cooperação entre *stakeholders* (engajamento, solidariedade, conexões), tecnologia, tolerância, emprego, clusters, qualidade de vida (sustentabilidade, mobilidade), identidade e pertencimento, governança, sociodiversidade, aprendizado e adaptação, cidadania.

Desse modo, entende-se que a plataforma abrangeu tais definições e características. Além disso, segundo Landry (2000; Landry in Reis, 2011b), uma série de pré-requisitos e estratégias devem ser adotadas para que se tenha uma cidade criativa:

- **Relacionados a economia criativa:** a presente pesquisa, embora tenha evidenciado o design na cidade, demonstrou a partir da plataforma a necessidade de mapeamento e conhecimento dos setores da economia criativa. Também confirmou-se o fundamental papel exercido pela cultura e todos os seus componentes (infraestrutura artística-cultural, eventos artísticos e culturais, gastronomia, entre outros). Entende-se que apenas com esse conhecimento é possível elucidar as potencialidades do local, para em um segundo momento serem exploradas visando o desenvolvimento e o crescimento econômico. Também nota-se, com base na aplicação da plataforma, que os municípios que preveem a criatividade em estruturas regulatórias e incentivos à criatividade, seja por projetos, programas ou políticas públicas estão mais alinhados a proposta da economia criativa. Nesse sentido, torna-se relevante a ampliação da promoção da economia criativa em todos os setores da sociedade e da economia, conforme mencionado por Landry (2000).

- **Relacionados ao âmbito sociopolítico:** esse tópico realmente reafirma a importância dos atores. A colaboração entre atores dos setores criativos, visando o fortalecimento, a representatividade diante do poder público, bem como o próprio interesse da administração pública municipal nos temas que envolvem a cidade criativa. Esses são fatores de suma importância para que a cidade. Na plataforma, esse aspecto foi demonstrado por meio da presença ou não do “Arranjo criativo de design no município”, “Instituições municipais responsáveis especificamente por áreas culturais ou criativas”; “Observatório da Cultura ou semelhante”, “Observatório dos direitos humanos ou semelhante”; “Órgão ou instituição municipal responsável pelo planejamento urbano, arquitetura e design no município”, são alguns exemplos.

- **Relacionados ao espaço e infraestrutura urbana:** a infraestrutura urbana atua tanto na qualidade de vida dos habitantes como na atração de turistas, nômades do conhecimento, comunidade de pesquisa. Nesse aspecto a plataforma corrobora por meio das dimensões “Atrativos Culturais e Turísticos”; “Planejamento Urbano”; “Produtos & Serviços Públicos”, “Pontos de interesse paisagístico, arquitetônico e mobiliário icônico”; “Vida e convivência.”

- **Relacionado as pessoas:** a cidade deve ser trabalhada em diversos aspectos com a finalidade de elevar a qualidade de vida dos habitantes, manter e atrair talentos, como por exemplo a cultura, os produtos e serviços públicos, o planejamento urbano. A valorização dos talentos, conforme propõe

Landry (2000), foi contemplada pelos indicadores que abordam homenagens e premiações, fomentadas pelo arranjo criativo do design e pela administração pública municipal; fomento e políticas públicas destinadas ao design e as indústrias criativas; por exemplo.

• **Conjunção entre infraestrutura *hard* e *soft*:** esse tópico está associado a todas as dimensões da plataforma em algum nível. Logo, é possível notar que a cidade criativa depende de um conjunto de ações, que envolvem a colaboração de diversos atores. Com base na classificação e nas categorias de atuação proposta por Neirotti *et al.* (2014), conclui-se que as mesmas são em alguma medida compatíveis e corroboram com as cidades criativas. Pode-se ilustrar esse aspecto por meio das subcategorias (NEIROTTI *et al.*, 2014) que mais se aproximaram dos componentes da plataforma, a saber:

| Subcategorias | Localização na plataforma |
|-------------------------------|---|
| Iluminação pública | Mobiliário urbano |
| Energia renovável | Agenda, planos, programas e projetos orientados a sustentabilidade ambiental |
| Gestão de resíduos | Programas e ações para a gestão de resíduos |
| Transporte e mobilidade | Mobilidade urbana |
| Entretenimento | Vida e convivência; Eventos culturais |
| Bem estar e inclusão social | Ambiente natural; Cidadania e inclusão social |
| Inovação e empreendedorismo | Inovação e Criatividade; Economia Criativa (Indústrias Criativas; Setor de design; Homenagens e/ou Premiações aos setores criativos locais) |
| Transparência (Governança) | Governança |
| Gestão do Patrimônio Cultural | Políticas municipais e/ou ações de preservação, conservação, valorização e difusão do patrimônio material e imaterial |
| Educação digital | Infraestrutura para cidade digital |
| Gestão do capital humano | Capital Humano |

Quadro 82: Contribuições da inovação, criatividade e design para o município

Fonte: a autora

Embora a descrição das abordagens apresentem alguns direcionamentos para a implantação de soluções que envolvem com maior predominância as TICs, entende-se que as mesmas não se restringem apenas a esse tipo de solução, podendo contemplar o design, inovação e criatividade.

A partir desses requisitos e estratégias os autores afirmam o papel fundamental da administração pública (LANDRY; BIANCHINI, 1995, LANDRY in REIS, 2011b). Esse fator foi comprovado pela plataforma, conforme mencionado anteriormente. Além disso, os autores consideram que os benefícios da cidade criativa proporcionam a melhoria da imagem do local; reforça a coesão social e potencializa a criação de parceria público-privadas (*ibidem*). Nesse sentido, a plataforma permitirá comparar o desempenho das dimensões e confirmar ou refutar esse impactos.

Além disso, foi apresentado o modelo de cidade criativa proposto por Florida (2002). As relações entre esse modelo e a plataforma desta pesquisa estão nos indicadores que abordam a tecnologia e a inovação; o talento expresso na dimensão “Capital Humano” (talento científico e classe criativa); tolerância refletido na dimensão “Coesão social”. Por fim, ativos do território contemplado pela dimensão “Atrativos Culturais e Turísticos”; a sub-dimensão “Ambiente natural” e “Clusters Criativos” (dimensão “Planejamento Urbano”).

Por fim, a Fundamentação Teórica apresentou as diferentes perspectivas dos autores estudados sobre as cidades criativas, mas culminando em quatro abordagens possíveis para a o seu desenvolvimento ou implementação: como arte e infraestrutura cultural; como economia criativa, como sinônimo de

uma forte classe criativa e como lugar que promove uma cultura de criatividade (LANDRY, 2006 e 2010; FLORIDA, 2005, REIS, 2008 e 2011a). As abordagens demonstram a interdependência entre si, pois a plataforma abarcou todos esses aspectos.

Assim, entende-se que a plataforma é uma amálgama das quatro abordagens supracitadas, com ênfase no design. Salienta-se que o design depende da infraestrutura cultural, da economia criativa, das classes criativas e do ambiente favorável a cultura e a criatividade para se desenvolver.

10.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE A DISCUSSÃO

Neste capítulo discutiu-se a plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade à luz da fundamentação teórica. A discussão seguiu a ordem dos tópicos abordados na fundamentação teórica (capítulo 2) correlacionando-os com a plataforma, a saber: Gestão de design e a plataforma; Economia Criativa e a plataforma; Cidades Criativas e a Plataforma.

Desse modo, foi possível verificar, correlacionar e confrontar a fundamentação teórica e os elementos constituintes da plataforma proposta. Além disso, foram realizadas algumas ponderações e apontamentos.

A discussão apresentou-se como interessante por possibilitar a visualização dos conceitos apresentados na fundamentação teórica aplicados e apresentados de forma pragmática na plataforma proposta, tornando-os mais claros e evidentes. Ou seja, tanto a teoria como as práticas estudadas (pesquisa de artefatos similares e estudo de caso) embasaram a plataforma. Por outro lado, confirmou-se a magnitude e a complexidade do processo envolvido na construção de uma cidade criativa.



11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese realizou a proposição de uma plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades.

Para tanto, esta tese apresentou a execução da pesquisa a partir do método *Design Science Research* – DSR, sendo composta por 5 etapas. Na etapa 1 foram identificados os constructos de gestão de design e cidades, assim como os conteúdos e requisitos que a proposição deveria conter a partir da revisão de literatura integrativa, pesquisa de plataformas similares e estudo de caso. Na etapa 2 foram elencados os requisitos e a classe de problemas, assim como explicitou-se a solução plataforma como modelo. Na etapa 3 foi realizada a proposição da plataforma, descrevendo os seus componentes. Na etapa 4 realizou-se a avaliação da plataforma a partir da simulação e a aplicação em dois municípios, a qual ocorreu sequencialmente, e houve o refinamento da plataforma. Por fim, a etapa 5 que consistiu na apresentação da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades.

Com a revisão de literatura integrativa, realizada na etapa 1 (Conscientização), foi possível atender ao objetivo específico: **relacionar os fundamentos teóricos da gestão de design e cidades criativas, voltados para a proposição de uma plataforma**. Nessa mesma etapa, por meio da pesquisa e análise de plataformas similares, os objetivos específicos: **verificar como plataformas similares se apresentam** e **verificar como se apresentam os dados das cidades em relação ao design e as características das cidades criativas**, foram atendidos. O primeiro objetivo foi atingido pela relação hierárquica dos componentes que formam a estrutura da plataforma, pelos gráficos de resultados de desempenho individual e gráficos de desempenho comparativos. Já o segundo objetivo foi atingido pela realização do estudo de caso em uma cidade reconhecida como Cidade Criativa do Design pela UNESCO.

As saídas da etapa de Conscientização foram discutidas na etapa de sugestão (etapa 2). Isso possibilitou atingir objetivo específico: **definir parâmetros gerais para a construção de uma plataforma para diagnóstico**. A etapa 3 contou com os resultados obtidos nas etapas anteriores para o desenvolvimento da plataforma. Desse modo, o objetivo específico: **reorganizar e sistematizar elementos constituintes em uma plataforma**, foi contemplado.

Após a proposição inicial da plataforma, a mesma foi avaliada e refinada durante a etapa 4. Logo, o objetivo específico: **aplicar, avaliar e refinar a plataforma desenvolvida junto a atores locais, preferencialmente, a administração pública municipal direta e indireta**, foi atingido.

Diante do exposto, acredita-se que o objetivo geral desta tese **“Propor uma plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades”** tenha sido atingido e, como consequência a questão da tese: **“Como a gestão de design pode contribuir para a construção de cidades criativas?”**, tenha sido respondida, conforme explicitado a seguir.

11.1. PARA UMA PERGUNTA, ALGUMAS RESPOSTAS

Conforme mencionado anteriormente, buscou-se responder a questão referente a **“Como a gestão de design pode contribuir para a construção de cidades criativas?”**

Primeiramente, considera-se que a resposta para a pergunta de pesquisa é expressa pela própria plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades. Por meio dos seus componentes é possível identificar a inserção e as oportunidades de inserção da gestão de design, assim como indicadores que tornam a cidade um ambiente propício para o design, inovação e a criatividade.

No entanto, pode-se explicitar as possíveis contribuições da gestão de design para as cidades a partir da sua inserção ou seu uso por meio dos principais atores das cidades.

No âmbito do setor público municipal, composto por produtos, serviços, sistemas, infraestrutura cultural e criativa, estão os meios que apresentam maior potencial para a inserção do design, criatividade e inovação, assim como contribuem com o conceito de cidade criativa. Tanto o design como as cidades criativas visam a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas. Desse modo, entende-se que ao incorporar sistematicamente o design, e sua gestão, aos produtos e serviços públicos, a população passaria a melhor compreender, diferenciar, reconhecer e valorizar os benefícios gerados pelo design por meio da própria experiência.

O setor privado, constituído por empresas e indústrias ligadas diretamente ou indiretamente ao design, também impactam na cidade criativa principalmente nos aspectos sociais e econômicos. Nesse contexto, a gestão de design pode estar inserida e a plataforma apontou indicadores que tangenciam esse setor a partir da necessidade de conhecimento sobre empregos, criativos infiltrados, por exemplo.

Além disso, considera-se os impactos das empresas do setor privado no município, incluindo escritórios de design, que podem ser verificadas por meio da participação no PIB e das exportações; de registros de propriedade intelectual e direito autoral no município; número de empresas e autônomos no município (por alvará de funcionamento e Imposto Sobre Serviços, respectivamente); número de empregos no setor de design, conforme contemplado na plataforma.

A inserção do design em uma cidade também se dá por meio dos indicadores que abordam questões como apoio, promoção, fomento, políticas públicas municipais específicas ao design e as indústrias criativas. O apoio ao design engloba estratégias e ações que favoreçam as empresas locais, como por exemplo: subsídios fiscais e tributários (para empresas de design e para empresas que utilizaram design); programas dos mais variados tipos, como por exemplo: os capacitação em design, inovação e criatividade para servidores públicos, empreendedores locais, alunos da rede pública de ensino; consultoria em design para micro e pequenas empresas locais ou artesãos. Já a promoção do design foi expressa pelos indicadores que avaliam o município nas seguintes atividades: participações como apoiadores, patrocinadores e organizadores de eventos, exposições, palestras, congressos que envolvem o tema design e que são realizados no município.

A respeito das políticas públicas, pode-se dividir em dois grupos: (1) políticas públicas para/de design e (2) elaboração de políticas públicas pelo design. No primeiro grupo as políticas públicas municipais e o fomento asseguram o desenvolvimento do design no município. Estão presentes nas diretrizes do plano diretor, do plano municipal de cultura, por exemplo. Nesse contexto, as políticas públicas visam a fortalecer o design na cidade corroborando com o apoio ao design, conforme citado anteriormente. Ainda no âmbito das políticas públicas, entende-se que as políticas orientadas a classe criativa, indústrias criativas e economia criativa também beneficiam o design direta e indiretamente. Sendo assim, possivelmente haverá melhora de desempenho econômico e social local, conforme prevê os fundamentos da economia criativa. A elaboração de políticas culturais e para o contexto criativo são importantes para conectar as ações e assim potencializar os resultados da cidade. Já as políticas públicas pelo design refere-se ao uso do design na elaboração de políticas públicas (SEE PLATAFORM, 2013). Nesse sentido, seria mais uma possibilidade de inserção do design nas cidades.

Ressalta-se a necessidade de avaliação e monitoramento das atividades de apoio, promoção e políticas públicas para/de design a fim de melhorar o desempenho tanto das atividades como da cidade; auxiliar as tomadas de decisão; verificar o papel e o impacto do design na economia local.

Além disso, atenta-se que ao apoiar, promover, fomentar o design é necessário disponibilizar designers, para que atenda as demandas do setor público e privado (empresas e indústrias).

O arranjo criativo e o ensino do design no município também são responsáveis pela inserção do design no município. O arranjo criativo é composto por associações, organizações, centros e coletivos de design; designers locais (profissionais autônomo, empreendedor, empregado, professor, pesquisador, consultor etc.); escritórios de design; publicações (editoras e revistas de design) e programas de design (radio, televisão, web) realizados localmente. Esse conjunto de atores exercem diferentes papéis, e suas atribuições corroboram com o apoio, a promoção, as políticas que envolvem o design no município, bem como tornam a cidade um ambiente favorável ao design. Todos esses componentes são indicadores da plataforma.

A fim de ilustrar essa questão, toma-se a promoção do design em Curitiba como exemplo. Desse modo, o CBD realiza palestras, cursos, exposições a fim de divulgar o design para uma ampla audiência. Já as universidades realizam semanas acadêmicas de design, participam da feira de profissões, entre outros. Ainda sobre esse aspecto, vale ressaltar que no estudo de caso de Curitiba, observou-se que, a presença do CBD e da ProDesign foram de suma importância como representantes do design perante o setor público.

Outros atores importantes que atuam no município por meio de programas de apoio a empresas são, além dos centros de design, o sistema S (SESI, SENAC, SESC e SECRAE). Sabe-se que o SEBRAE possui o Programa SEBRAE TEC que faz o intermédio entre empresas locais e escritórios de design. No caso da presente pesquisa, o participante do Teste Piloto sinalizou para essa forma de inserção do design no município. Nesse sentido, a plataforma possui indicadores que solicitam a identificação desses atores e programas de suporte e design para as empresas do locais.

Sobre os indicadores que avaliam o número de empresas de design, número de empresas que empregam designers, assim como o número de designers, incluindo talentos científicos no município, pode apontar para as seguintes implicações: quanto maior o número desse conjunto de indicadores mais apto ou mente aberta o município é para o design; ou que há uma saturação do setor no local; ou que há insuficiência de profissionais ou empresas no município; não há cultura de design no local; entre outros.

Diante do exposto, entende-se que responder aos indicadores da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades pode ser um processo trabalhoso, principalmente se as informações não estão sistematizadas. Exigindo, assim, a colaboração de uma rede de atores complexas, dependendo do porte do município. Apesar das devidas ponderações a cerca das complexidades envolvidas, o diagnóstico nada mais é do que o conhecimento de uma situação de um determinado contexto, no caso da presente pesquisa, a cidade. Conhecer é o primeiro passo para uma intervenção.

Vale ressaltar que o design por si só não produz resultados positivos, uma vez que a cidade é um sistema complexo composto por diversos atores. Além disso, o design não é o único recurso para a melhoria dos produtos, serviços, sistemas e experiências das pessoas em relação ao contexto urbano, assim como não é o único a propiciar melhorias no desempenho econômico, social e cultural da cidade. Entretanto, a presente tese buscou elucidar como o design e a gestão de design podem contribuir com as cidades. Além disso, entende-se que todas as formas de inserção do design e de sua gestão são interdependentes para se obter bons resultados.

11.2.CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os temas trabalhados nesta tese foram “gestão de design e cidades criativa”. Como solução para o objetivo geral foi proposta uma plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades. O processo exigiu estabelecer a relação entre os constructos teóricos de gestão de design e cidades criativas, entre a fundamentação teórica e estudo de caso; a identificação de parâmetros para a construção da plataforma por meio da fundamentação teórica, estudo de caso e análise de plataformas similares; sistematização e formalização dos componentes para a proposição da plataforma.

A plataforma está fundamentada nos constructos de gestão de design e cidades criativas. Sobre a gestão de design foram contempladas as dimensões de avaliação sobre o conhecimento, planejamento, recursos, especialidade e processo de design, assim como as características e atribuições dos níveis organizacionais (estratégico, tático, operacional), e as abordagens (diferenciadora, integradora, estratégica e de bom design).

Ao que se refere as cidades criativas, admitiu-se a cultura (atividades culturais, infraestrutura social e cultural), criatividade, inovação, indústrias criativas, classe criativa, talento (científico), cooperação entre *stakeholders* (engajamento, solidariedade, conexões), tecnologia, tolerância, emprego, clusters, qualidade de vida (sustentabilidade, mobilidade), identidade e pertencimento, governança, sócio diversidade, aprendizado e adaptação, cidadania, conforme exposto nos Capítulos de Fundamentação Teórica e Discussão.

A maior parte da Fundamentação Teórica sobre Cidades Criativas apoiou-se em autores de outras nacionalidades (europeia, americana e canadense). Portanto, as definições, características das mesmas estão pautadas naqueles contextos. Diante das diferenças entre as realidades europeia, americana, canadense e brasileira optou-se pelo estudo de caso da até então única Cidade Criativa do Design no Brasil, que foi Curitiba. Brasília foi também reconhecida em outubro de 2017.

Também confirmou-se a importância de índices e indicadores como ferramentas relevantes para planejamento, avaliações de cidades e países e como parâmetro para as tomadas de decisão, considerando os aprendizados da etapa de conscientização na pesquisa e análise de plataformas similares. Além disso, constatou-se que os indicadores que abordam economia criativa, indústrias criativas e indústria cultural, são importantes para as cidades e para a gestão pública como um todo. Esse aspecto foi confirmado em função da plataforma CCCM, desenvolvida pela Comissão Europeia e pelos apontamentos feitos na introdução desta tese. Assim como o crescimento da população urbana, e principalmente, as mudanças nas dinâmicas econômicas que apontam como tendência o conhecimento, a inovação e a criatividade aplicado a produtos e serviços como principal fator de desenvolvimento econômico de uma região.

Assim, a plataforma é, em um primeiro momento, o estabelecimento de dimensões, sub-dimensões, indicadores e descritores (qualitativos e quantitativos). Mas também é um meio para:

- Coletar dados sobre design, inovação e criatividade, principalmente, sobre as cidades brasileiras;
- Conhecer ou certificar-se a respeito do perfil e as vocações do município;
- Informar o desenvolvimento de políticas relacionadas ao design, inovação e criatividade nos municípios;
- Comparar o desempenho dos municípios em relação ao design, inovação e criatividade (*benchmarking*);

- Facilitar a seleção das prioridades do município de acordo com às realidades e necessidades locais;
- Permitir acompanhar e monitorar os dados, identificando os avanços em cada dimensão e a efetividade dos esforços despendidos;
- Contribuir para o aumento da assertividade e sucesso das estratégias, ações, programas e políticas que envolvam o design, a inovação e a criatividade;
- Favorecer o entendimento dos conceitos abordados (e.g. cidades criativas, economia criativa, indústrias criativas, classe criativa) a partir dos componentes;
- Permitir a flexibilização e adaptação dos indicadores referente ao design a outras indústrias criativas.

Permite a flexibilização e Destaca-se o papel fundamental da administração pública municipal para as cidades, pois os atuais conceitos de cidade, seja criativa, sustentável, saudável, inteligente, *fab city*, só serão adotados se houver no município estratégias, políticas públicas, planejamento, planos de ação e implementação. Desse modo, a administração pública municipal é o nível de governo mais próximo dos cidadãos. Portanto, é de suma importância proporcionar formas de incluir os cidadãos nos processos e decisões do município; influenciar o desenvolvimento das capacidades, das habilidades, dos comportamentos orientados ao design, inovação e criatividade. Posto isto, os tópicos a seguir buscam apontar as contribuições e as limitações da pesquisa.

Com base nos resultados obtidos na etapa de validação, a plataforma proposta foi considerada adequada com base nas avaliações realizadas. Porém algumas limitações ocorridas podem influenciar esses resultados:

- A dificuldade para conseguir consultores multidisciplinares e de diferentes áreas do saber com disponibilidade para participação de uma pesquisa científica sem remuneração.
- Número dos municípios que se dispuseram a participar foi muito abaixo do esperado. Não foi possível identificar os motivos envolvidos para a não participação. Um município declinou, supõe-se que houve receio em participar, talvez por se tratar de uma avaliação. Esperava-se ao menos três municípios para o estudo de campo.
- O contato com os municípios participantes também foi bastante difícil, em função das agendas dos próprios servidores e para o cumprimento do cronograma proposto. Destaca-se dessa forma, as dificuldades em pesquisas em que envolvem agentes do governo.

11.3.PROCESSO DE PESQUISA

Com relação ao uso da *Design Science Research*, chama-se atenção para três aspectos: a similaridade com os processos e metodologias de projeto de design; a linearidade *versus* a retroalimentação para refinamento do artefato; extensão do método. A respeito da similaridade com os processos e metodologias de projeto de design, entende-se que a estrutura e as etapas da DSR são semelhantes em alguma medida. No entanto, a principal diferença é que a DSR apoia-se em métodos científicos. Ou seja, cada etapa é composta por um ou mais métodos, técnicas e procedimentos científicos. Desse modo, tem-se pesquisa e ação projetual dada pela prescrição da solução simultaneamente.

Além disso, considera-se a DSR um método flexível, embora haja a sugestão de técnicas, ferramentas e métodos para cada etapa, o pesquisador pode optar por outros procedimentos desde que estejam alinhados com o propósito da etapa. Como por exemplo no caso desta pesquisa, a sugestão para etapa de conscientização é a RBS e análise de artefatos similares, entretanto optou-se pela revisão de

literatura integrativa, análise de artefatos similares e estudo de caso. Para graduados em design, a DSR pode ser uma vantagem, uma vez que há familiaridade com a estrutura e as etapas da mesma.

Outro aspecto apontado é corresponde a refinamento do artefato. A DSR é apresentada como etapas lineares. Mas nesta pesquisa constatou-se que a etapa de avaliação e validação proporcionaram o aperfeiçoamento da plataforma. Dessa forma, incluiu-se a validação na etapa de Sugestão, além da sua apresentação na fase de Avaliação. Esse aspecto também vai ao encontro dos métodos de design.

Considera-se que a DSR é um método extenso e por isso considera-se que é mais apropriado para pesquisas de doutorado em função do número de etapas envolvidas, que dependendo do escopo da pesquisa não se adequaria ao tempo de mestrado. Além disso, algumas etapas da DSR foram entendidas como repetitivas, principalmente a revisão de requisitos e classes de problemas. Contudo, tais repetições e etapas permitem o amadurecimento da pesquisa e do artefato proposto.

11.4.SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Após a realização desta pesquisa, sugere-se alguns desdobramentos para futuras pesquisas. São eles:

Outras fontes de informação

Salienta-se que os resultados obtidos, assim como o entendimento sobre gestão de design e cidades criativas aqui apresentados, apresentam influências das opções metodológicas adotadas. Como pode ser observado, as formas de inserção do design identificadas foram impactadas principalmente pelos resultados da análise de conteúdo que foi subsidiada por documentos municipais, que foram formulados com a participação da administração pública municipal direta e indireta, além dos principais atores locais do design. Portanto, tem-se como principal responsável pela articulação e desenvolvimento de uma cidade criativa do design a administração pública municipal.

Logo, sugere-se outras investigações que abordem outras fontes de informação a fim de confirmar ou refutar os indicadores, principalmente, ao que se refere as cidades criativas e a economia criativa.

Recomendações, diretrizes e metas para o design em cidades criativas

Embora esse não tenha sido o foco desta pesquisa, mencionou-se na etapa de conscientização a identificação de algumas recomendações acerca da sistematização e organização dos dados para responder aos indicadores. Assim como, metas que contemplam um número muito baixo de indicadores tanto em relação a cidade criativa como as especificidades do design, provenientes da pesquisa documental e análise de conteúdo.

Desse modo, entende-se necessário outras investigações que busquem elaborar um conjunto de recomendações, diretrizes e metas para o design em relação as cidades criativas como resultantes da auto-avaliação, de acordo com cada nível de maturidade e para cada dimensão avaliada.

Indicadores de design

Com base nos indicadores específicos do design, verificar e monitorar o design na cidade (programas, projetos políticas, entre outros), o design em relação a cidade e a economia (contribuição no PIB,

entre outros). Além disso, sugere-se o aprimoramento ou novos indicadores para o design, uma vez que a plataforma é flexível.

Indicadores quantitativos

A plataforma proposta apresenta predominância de indicadores qualitativos. No entanto, conforme mencionado no decorrer da pesquisa, os indicadores quantitativos são importantes fontes de comparação e padronização. Essa opção demonstrou-se inviável para a presente investigação, uma vez que seriam necessários um outro escopo de conhecimentos. Portanto, sugere-se como estudos futuros o estabelecimento de indicadores quantitativos para plataforma aqui proposta.

Plataforma *online*

Por meio de trabalhos de graduação ou grupos de pesquisa pode ser desenvolvida a versão online da plataforma, visando assim um maior número de municípios participantes. Além de disponibilizar conteúdos relacionados a boas práticas de design no contexto de cidades.

Sugere-se, ainda, complementar os apontamentos aqui expostos com as explicitações do tópico 6.1 (Requisitos gerais para a proposição da plataforma), o qual aborda aspectos para uma solução ótima. Assim como, o tópico 7.2 (Considerações sobre a Etapa de Desenvolvimento) que aponta oportunidades de estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, T. B. **War games**. New York: Berkley Books, 1989.
- ALTHSCHULER, A.; ZEGANS, M. Innovation and public management: Notes from the state house and city hall. In: ALTHSCHULER, A.; BEHN, R. (Eds.). **Innovation in American Government**. Washington, DC: Brookings Institution, 1997. p. 68-80.
- ANDERSSON, Å. E., ANDERSSON, D. **Handbook of Creative Cities**. Cheltenham, UK; Northampton, USA: Edward Elgar Publishing Limited, 2011.
- AVENDAÑO, L. E. C. A importância do ensino da gestão do design. **Revista Belas Artes**, São Paulo, Ano 2, n. 4, não p., 2010.
- AZEVEDO, P.S. de. **Procedimentos de Consultoria**. 3 ed. Goiânia: SEBRAE, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAXTER, M. **Projeto do produto: guia prático para o design de novos produtos**. 3ª ed. São Paulo: Blucher, 2011.
- BARNES, T., HUTTON, T., KLEIN, J-L., TREMBLAY, D-G., AND WOLFE, D.A. A tale of three cities: Innovation, creativity and governance in Montreal, Toronto and Vancouver. In: INNOVATION SYSTEMS RESEARCH NETWORK (ISRN), 2010, Toronto, Canada. **Paper presented to the 12th Annual Meeting of ISRN**. Toronto: [s.n.], 2010 p. 1-42. Disponível em: <<http://sites.utoronto.ca/isrn/publications/NatMeeting/NatSlides/Nat10/Papers/Session%20VI%20BarnesHuttonTremblayWolfe%20ver%20MY10.pdf>>. Acesso em: ago. 2015.
- BECK, U. **The Brave New World of Work**. Cambridge, UK: Polity, 2000.
- BECK, U. **Individualization**. London: Sage, 2002.
- BECKER, A.D. **Estilo de vida e gestão do design: Um estudo de caso na indústria da louça sanitária**. 178 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.
- BENDASSOLLI, P.F.; WOOD JR, T.; KIRSCHBAUM, C., CUNHA, M.P. de. Indústrias Criativas: definições, limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 49 n. 1, p. 10-18, jan./mar. 2009.
- BEST, K. **Design management, managing design strategy, process and implementation**. Atwitzerland: AVA Book, 2006.
- BEST, K. **Fundamentos de Gestão de Design**. Porto Alegre : London: Bookmann, 2012.
- BOUQUILLION, P. La culture face à l'Internet: un enjeu culturel et d'action publique. In: LES ENJEUX DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION. V. 1. [S.l., s.n.], GRESEC, 2003. p. 11-20. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-lacommunication-2002-1-page-11.htm>. Acesso em: set. 2014.
- BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- BOYKO, C.T. et al. Addressing sustainability early in the urban design process. **Management of Environmental Quality**. Bradford, v.17, n. 6, p. 689-706, 2006.
- BRASIL, L.; A. C. A. **Design, ambientes organizacionais e suas relações**. [s/d, versão eletrônica]. Disponível em: <www.yumpu.com/pt/document/view/10371032/design-ambientes-organizacionais-e-suas-relacoes>. Acesso em 20. abr. 2014
- BRUCE, M.; BESSANT, J. **Design in Business: Strategic Innovation Through Design**. Harlow: Pearson Education, 2002.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BONSIEPE, G. Desenvolvimento pelo Design. In: PATROCINIO, G.; NUNES, J.M. **Design & Desenvolvimento: 40 anos depois** (Ed.). São Paulo: Blucher, 2015. p. 229-250.
- CARNIATTO, I. V. **Gestão de design e artesanato: uma abordagem com base na pesquisa-ação**. 147 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.
- CASTILLO, R. B. **Incorporación del Diseño en la Gestión de las MIPYMES de la Región de Valparaíso - Chile: diagnóstico y sugerencias**. Tese (Doutorado em Diseño y Comunicación) - Departamento de Dibujo, Facultad de Bellas Artes de San Carlos. Valencia, 2009.

- CARVALHO, J.M. A visão de ciência e de metodologia de pesquisa em diferentes perspectivas e/ou “escolas” filosóficas. **Cadernos de pesquisa em educação PPGE-UFES**. Vitória, v. 16, n. 32, p. 8-28. 2010.
- CAUTELA, C.; ZURLO, F. **Relazioni produttive**: design e strategia nell'impresa contemporanea. Milano: Aracne, 2006.
- CBD – CENTRO BRASIL DESIGN. APEX BRASIL – Agência Brasileira de Promoção de exportações e Investimentos. MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Diagnóstico do Design Brasileiro**. Brasília, 2014. Disponível em: < http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1435234546.pdf>. Acesso em: dez. 2014
- CHALMERS, A. F. **O que é ciência afinal?** São Paulo: Editora Brasiliense, 1993.
- CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed Ed., 2006.
- COMUNIAN, R.; CHAPAIN, C.; CLIFTON, N. Location, location, location: exploring the complex relationship between creative industries and place. **Creative Industries Journal**, [S.l.], v. 3, n. 1, 2010. Issue 1.
- CONFORTO, E. C; AMARAL, D. C; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: Aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS, 9., Porto Alegre, 2011. **Anais...** Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://vision.ime.usp.br/~acmt/conforto.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2014.
- COOPER, R. PRESS, M. **The design agenda**: a guide to successful design management. Chichester: Wiley, 1994.
- CORDEIRO, A. M; OLIVEIRA, G. M; RENTERÍA, J. M; GUIMARÃES C. A. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 34, n. 6, p. 428-431, nov/dez 2007.
- COSTA, F.C.X. da; SCALETSKY, C.C. Design Management e Design Estratégico: uma confusão conceitual? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 9., São Paulo, 2010. **Anais...** São Paulo: AEND- BR/Universidade Anhembi Morumbi, 2010.
- COSTA, P., SEIXAS, J., OLIVEIRA, A.R. Das Cidades Criativas à criatividade urbana? Espaço, criatividade e governança na cidade contemporânea. In: CONGRESSO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DE CABO VERDE, 15º CONGRESSO DA APDR, Madrid, 1., 2009; CONGRESSO LUSÓFONO DE CIÊNCIA REGIONAL, Madrid, 2., 2009; CONGRESSO DE GESTÃO E CONSERVAÇÃO DA NATUREZA, Madrid, 3., 2009;. Cabo Verde. **Anais ...** Madrid: [S.l.], 2009, p. 2715-2746.
- COSTA, F. C. X. da; KLÖPSCH, C.; MOZOTA, B. B. de. **Gestão do Design**: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookmann, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Editora Penso, 2014.
- DAROS, C., MESACASA, A. CHAVES, L.I. **Inovação Social**: o caso da Praça de Bolço do Ciclista. Trabalho apresentado no IV Simpósio de Gestão de Design: cidades, inovação e sociedade, Curitiba. 2018.
- DCMS - DEPARTMENT OF COMMUNICATIONS, INFORMATION TECHNOLOGY AND THE ARTS. **Creative Nation: National Cultural Policy**. Austrália: Commonwealth of Australia, 2004. Disponível em: <<http://www.nla.gov.au/creative.nation/creative.html#intro>>. Acesso em: abr. 2015.
- DENZIN, N., LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. 2 Ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- DINNIE, K. **City Branding: Theory and Cases**. Palgrave and Macmillan: New York, 2011.
- DME - DESIGN MANAGEMENT EUROPE. The DME Award. Disponível em: <<http://www.designmanagementeurope.com>>. Acesso em: 10 jan 2016
- DESIGN MANAGEMENT EUROPE. **Self Assessment Tool**. [s/d]. Disponível em: <<http://database.designmanagmenteurope.com/>>.
- DESIGN COUNCIL. **Design Atlas**: A tool for auditing design capability. [s/d]. Disponível em: <<http://www.designinbusiness.org.uk/>>.
- DRESCH, A. LACERDA, D.P., JUNIOR, J.A.V.A. **Design Science Research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookmann, 2015.
- DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DTI - Department of Trade and Industry. **Creativity, Design and Business Performance**. London: Crown Copyright, 2005
- DRUCKER, P. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

- EL MARGHANI, V. G. R. **Modelo de Processo de Design no Nível Operacional**. 244 f. Tese (Doutorado em Ciências). Departamento de Programa de Pós Graduação em Engenharia Aeronáutica e Mecânica, Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos, 2010.
- ESTRADA, R.J.S.; SILVA, R.B. da; FRAZZON, L.S. O Diagnóstico Empresarial como Suporte ao Planejamento Estratégico. XXXII ENEGEP - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIAL: AS CONTRIBUIÇÕES DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais...** Bento Gonçalves: [S.l.] 2012. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_stp_163_949_20434.pdf>. Acesso em: nov. 2015.
- FARSON, R. **The Power of Design: a force for transforming everthing**. Greenway communications. 1 ed. Norcross: Greenway Communications, 2008.
- FIRJAN - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **A Cadeia da indústria criativa no Brasil**. Estudos para o Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro, n. 2. Rio de Janeiro: [S.l], 2008. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/cultcultura/a-cadeia-da-industria-criativa-no-brasil-2011>>. Acesso em: ago. 2014.
- FIRJAN - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: [S.l], 2014. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/economiacriativa>>. Acesso em: fev. 2015.
- FLORIDA, R. **The Rise of the Creative Class**. Nova York: Basic Books, 2002.
- FLORIDA, R.; TINAGLI, I. **Europe in the Creative Age**. Londres: Demos e Carnegie Melon Software Industry Center, 2004. Disponível em: <<http://www.demos.co.uk/publications/creativeeurope>> Acesso em: jan. 2015.
- FURTATO, G., ALVES, S. Cidades Criativas em Portugal e o papel da arquitectura: mais uma estratégia a concertar. **Revista Critica de Ciências Sociais**, v. 1, n. 99, 2009. p. 125-140.
- GALLINA, M. C. **Ações do Líder Na Gestão do Design como Auxílio na Formação do Branding**: um estudo de caso em uma empresa do setor mobiliário. 146 f. Dissertação (Mestrado em Design). Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.
- GEMSER, G; CANDI, M; ENDE, J. How Design Can Improve Firm Performance. **Design Management Review**, Boston, v. 22, n. 2, 2011, p.72-77.
- GERTLER, M. S.; VINODRAI, T. **Designing the Economy**: Profiling Ontario's Design Workforce. Toronto: Design Industry Advisory Committee. 2004.
- GERTLER, M. S.; VINODRAI, T. **Better by Design?** Capturing the Role of Design Innovation. Trabalho apresentado no Blue Sky II: What Indicators for Science, Technology and Innovation Policies in the 21st Century?, OECD and Statistics, Canada, Ottawa, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002a.
- GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2002b.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Estudo de caso**: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOLDSTEIN, L. Trocando experiências para aprofundar o debate no Brasil. In: BRITISH COUNCIL. **Does Culture-Led Urban Regeneration Work? / Regeneração urbana através da cultura funciona?**. Investigando Políticas – Diálogos de economia criativa entre Brasil e Reino Unido. London, São Paulo: Transform, 2014. p. 98-101.
- GUBA, E.; LINCOLN, Y. Competing paradigms in qualitative research In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Ed). **Handbook of Qualitative Research**, Thousand Oaks: SAGE Publications, 1990, p. 105-117.
- HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.
- HANSON, D. Indústrias Criativas. Revista Eletrônica. **Sistemas & Gestão 7**. v. 7, n. 2, 2002. p. 222-238.
- HARRISON, C.; DONNELLY, I. A. A theory of smart cities, 2011. **Proceedings...** of the 55th Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences (ISSS), Hull: v. 55, 2011. p. 1-15. Disponível em: <<http://journals.iss.org/index.php/proceedings55th/article/viewFile/1703/572>>. Acesso em: 15 abr. 2014.
- HAVARD BUSINESS ESSENTIALS. **Managing Creativity and Innovation**: practical strategies to encourage creativity. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- HARTLEY, J. **Creative Industries**. London: Blackwell, 2005
- HESKETT, J. **Toothpicks and Logos**: Design in Everyday Life. Oxford: University Press. Hardcover, 2002.

- HESMONDHALGH, D. **The cultural industries**. London: Sage, 2002.
- HEVNER, A.; MARCH, S.; PARK, J.; RAM, S. Design science in information systems research. **Mis Quarterly**, v. 28, n. 1, 2004, p. 75-105.
- HOWKINS, J. **The Creative Economy: how People make money from ideas**. Londres: Penguin Books, 2001.
- HUFF, A.; TRANFIELD, D.; VAN AKEN, J. E., Management as a Design Science Mindful of Art and Surprise. **Journal of Management Inquiry**, v. 15, n. 4, p. 413-424, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/1056492606295900>> Acesso em: mai. 2015.
- INGLEHART, R. **Culture shift in advanced industrial society**. Princeton: Princeton University Press, 1999.
- INTELI. **Spaces for Creative People: Concepts, Trends and the European Kaleidoscope**. Workshop “The Space of the Creative Class: Urban Facilities and Strategies for Creative Entrepreneurs. Hungria: [S.l.], 2010. Relatório técnico INETLI, UNBACT, Creative Clusters.
- INTELI. **Creative-based Strategies in Small and Medium-sized Cities: Guidelines for Local Authorities**. Project “Creative Clusters in urban area low densit”. Lisboa: [S.l.], 2011. Relatório técnico INTELI Technical Action Plan.
- KARLSSON, C. **Researching Operations Management**. 1 Ed. New York: Routledge, 2008.
- KISTMANN, V. B. **A caracterização do Design Nacional em um Mercado Globalizado: uma abordagem com base na decoração da porcelana de mesa**. 236 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- KISTMANN, V.; CASELA, J. L.; SANTOS, L. P. **Fundamentos para a implantação do Prêmio Paranaense de Design da Federação das Indústrias do Estado do Paraná**. (documento de circulação restrita). UFPR, Curitiba, 2002.
- KLEIBOER, M. Simulation methodology for crisis management support. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v.5, n.4, p.198- 206, dec. 1997
- KOOTSTRA, G. L. **The incorporation of design management in today's business practices: an analysis of design management practices in Europe**. Rotterdam: Centre for Brand, Reputation and Design Management (CBRD), Inholland University of Applied Sciences, 2009. Relatório técnico DME Survey.
- KORVENMAA, P. Important Showplace for Nordic Design. INTERNATIONAL SEMINAR BNDES/ESDI: DESIGN, PRODUCTIVITY, COMPETITIVENESS, 2004, Finland. **BNDES** (apenas no website). Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Paginas/s_bndes_esdi.html>. Acessado em: novembro 2015.
- KOVÁCS, M. A Economia Criativa e a erradicação da pobreza na África: princípios e realidades. In: REIS, A.C.F. **Economia Criativa como Estratégia de Desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural : Garimpo de Soluções, 2008, p.94-123
- KRETZSCHMAR, A. **The Economic Effects of Design**. Danish: Danish Design Centre, 2003. Relatório técnico National Agency Enterprise and Housing.
- LACERDA, D.P., DRESCH, A., PROENÇA, A., JUNIOR, J.A.V.A. Design Science Research: a research method to production engineering. **Gestão da Produção**, São Carlos, v.20, n.4, p.741-761, 2013.
- LANDRY, C. **The Art of Making Cities**. London: Earthscan, Comedia, 2006.
- LANDRY, C. **The Creative City: a toolkit for urban innovators**. London: Earthscan, Comedia, 2002.
- LANDRY, C.; BIANCHINI, F. **The Creative City: working paper 3: Indicators of a Creative City - a methodology for assessing urban viability and vitality**. London: Comedia, 1994. Disponível em: <<http://www.culturenet.cz/res/data/004/000568.pdf>>. Acesso em: abr. 2015.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LESLIE, D., RANTINI, N. Fostering a cultural of design: insights from the case of Montreal, Canada. In: PRATT, A.C., JEFFCUTT, P. **Creativity, Innovation and Cultural Ecoomy**. London and New York: Routledge Studies in Global Competition, Taylor & Francis Group, 2009. p. 181-199.
- LESLIE, D., RANTINI, N. Governing the Design Economy in Montreal, Canada. **Urban Affairs Review**. v. 40, n. 5, 2006. p. 1-29.
- LEMOS, R. **Direito, Tecnologia e Cultura**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- LOJACONO, G.; ZACCAI, G. Um novo modelo de negócio. **HSM Management**. v. 6, n. 47/8, nov./dez. 2004.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

- MACHADO, J. A. S. **Um modelo de marketing para serviços ao cliente e sua adequação na indústria automobilística**. 189 f. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- MANSON, N. J. Is operations research really research? **Orion**, v. 22, n. 2/2, 2006, p. 155-180.
- MANZINI, E; JÉGOU, F. **Sustainably everyday**: escenarios of urban life. Milano: Edizioni Ambiente, 2003.
- MAGALHÃES, C. F. **Design Estratégico**: Integração e ação do design industrial dentro das empresas. Rio de Janeiro: CNI/SENAI-CETIQT, 1997.
- MARCONI, M. de. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, M. A. V; MEDEIROS, E. N. de. Análise da Inserção do Design na Indústria. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 6., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FAAP, 2004.
- MARTINS, R. F. F; MERINO, E. A. D. **A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional**. 2. ed, Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.
- MATEUS, A., et al. **O Sector Cultural e Criativo em Portugal**. Lisboa: [S.l.], 2010. p. 132. Relatório Técnico para o Ministério da Cultura – gabinete de planeamento, estratégia, avaliação e relações internacionais.
- McAfee, A., et al. Big Data: the management revolution. **Harward Business Review**. v. 90, n. 10, oct. 2012, p. 60-68.
- McKinsey GLOBAL INSTITUTE. 2011. **Big Data**: The next frontier for innovation, competition and productivity. Seoul, San Francisco, London, Washington: [S.l.], 2011. Relatório técnico McKinsey Global Institute. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/big_data_the_next_frontier_for_innovation> Acesso em: mai. 2015.
- MENDES, K. D. S; SILVEIRA, R. C. C. P; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem** [Online]; v. 17, n. 4, 2008. p. 758-764. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v17n4/18.pdf>>. Acesso em: abr. de 2014.
- MERONI, A. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recente discipline. *Strategic Design Research Journal*, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 34-42, jul./dez. 2008.
- MIÈGE, B. **Les industries du contenu face à l'ordre informationnel**. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 2000.
- MILES, M. Uma cidade pós criativa? **Revista crítica de ciências sociais** [Online], Portugal, n. 99, p. 9-30, dez/2012. Disponível em: <<http://rccs.revues.org/5091>>. Acesso em: mai. 2014.
- MinC – Ministério da Cultura. **Plano da Secretaria da Economia Criativa**: políticas, diretrizes e ações 2011 a 2014. Brasília, 2012.
- MONTAÑA, J; MOLL, I. **Éxito empresarial y diseño**. Federación Española de Entidades de Promoción del Diseño. Madrid: [S.l.], 2008. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/129844165/33280072-Gestion-Del-Diseno-en-La-Empresa>> Acesso em: 25 abr 2014.
- MORGAN, N. PRITCHARD, A., PRIDE, P. **Destination Brands**: Managing Place Reputation. 3 ed. London and New York: Routledge Studies, Taylor & Francis Group, 2011.
- MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- MONT, O. **Product-Service Systems**: Final report. The International Institute of Industrial Environmental Economics. Stockholm: Swedish Environmental Protection Agency, 2000.
- MOZOTA, B. B. de. **Design Management**: Using design to build brand value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.
- MOZOTA, B. B. de. **The Four Powers of Design**: A Value Model in Design Management. *Design Management Review*. [S.l.]: Spring, 2006.
- MOZOTA, B. B de; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. da. **Gestão do Design**: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Tréplica - Análise de Conteúdo: ampliando e aprofundando a reflexão sobre a técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 766-775, jul./ago. 2011.
- MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovations in the Public Sector**. London: Cabinet Office, 2003.
- NEIROTTI, P. MARCO, A. de, CAGLIANO, A.C., MANGANO, G., SCORRANO, F. Current trends in Smart Cities initiatives: some stylised facts. **Elsevier, Cities**, v.38, p. 25-36, 2014.
- NEWBIGIN, J. **A Economia Criativa: um guia introdutório**. Série Economia Criativa e cultural/1. London: British Council, 2010.
- NUNAMAKER Jr., J. F., CHEN, M., PURDIN, T. D. M. Systems development in information systems research. **Journal of Management Information Systems**, v. 7, n. 3, p. 89-106, 1990. Disponível em: <<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-70449971099&partnerID=40&md5=7a589b7d92e21d37e77fc571772b2fd>>. Acesso em: abr. 15.
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico Territorial Reviews. **Competitive Cities in the Global Economy**. Paris: OECD Publishing, 2012.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ONU – HABITAT. **Estado de Las Ciudades de América Latina Y El Caribe 2012: Rumbo a una nueva transición urbana**. Programa de las Naciones Unidas para las Asentamientos Humanos. Brasil: ONU-Habitat, 2012.
- PASETTI, G. T. ; BARROS; V. L. N. **Praça de Bolso do Ciclista: Estudo de um Caso de Inovação Social**. Trabalho apresentado como requisito parcial para a aprovação na disciplina Inovação Social, Curso de Mestrado e Doutorado em Design, Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná, 2017. (artigo aprovado e apresentado no VI Encontro de Sustentabilidade em Projeto – ENSUS 2018)
- PATROCINIO, G.H.T., BOLTON, S. Influências Europeias em Políticas Públicas de Design Brasileiras. CIPED - CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 6., 2012, Lisboa. **Anais...** Lisboa: [S.l.], 2012.
- PATROCINIO, G.H.T. **The impact of european design policies and their implications on the development of framework to support future brazilian design policies**. 391 f. 2013. Tese (Doutorado em Applied Sciences), Centre for Competitive Creative Design, Cranfield University, 2013.
- PATROCINIO, G.H.T. **Diagnóstico do design brasileiro: uma resenha**. Não paginado. Disponível em: <http://web.esdi.uerj.br/incubadora/Diagnostico>. Acesso em: 30.ago.2014
- PELEGIRINI, A. V. **O processo de modularização em embalagens orientado para a customização em massa: uma contribuição para a gestão do design**. 151 f. Dissertação (Mestrado em Design) Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.
- PEREIRA, K., PAVANATI, I., SOUSA, R. P. L. de. A relação entre Conhecimento e criatividade: evidências a partir de pesquisas com jogos de xadrez. **Ciência & Cognição**, v. 16, n. 1, p.112-126, 2011.
- PETERSEN, S; PHILLIPS, P. L. Inspiring Design: informed by metrics. **Design Management Review**, Boston, v. 22, n. 2, p. 62-71, 2011.
- PLATAFORMA. In: DICIONÁRIO MICHAELIS ONLINE: língua portuguesa. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: mai. 2016.
- PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The Free Press, 1998.
- PORTER, M. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 77-90, nov./dez. 1990.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.
- PRATT, A.C.; JEFFCUTT, P. **Creativity, Innovation and Cultural Economy**. London: Routledge, 2009.
- PBD - PROGRAMA BRASILEIRO DO DESIGN. **Design Brasil**. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/design-acao/pbd-programa-brasileiro-design/>>. Acesso em: nov. 2017.
- POMPEO, D. A.; ROSSI, L. A.; GALVAO, C. M. Revisão integrativa: etapa inicial do processo de validação de diagnóstico de enfermagem. **Acta Paulista Enfermagem** [Online]; v. 22, n. 4, p. 434-438, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002009000400014&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: abril de 2014.

- RASOOLIMANESH, S.M.; BADARULZAMAN, N.; JAAFAR, M. Achievement to Sustainable Urban Development using City Development Strategies: A Comparison between Cities Alliance and the World Bank definitions. **Journal of Sustainable Development**, v. 4, n. 5, p. 151-166, 2011.
- RANTISI, N, LESLIE, D. Creativity by Design? The role of informal spaces in creative production. In: EDENSOR, T., LESLIE, D., MILLINGTON, S., RANTISI, N. **Spaces of Vernacular Creativity: Rethinking the Cultural Economy**. Canada: Routledge. 2010.
- RAULIK-MURPHY, G. et al. A comparative analysis of strategies for design in Finland and Brazil. In: UNDISCIPLINED DESIGN RESEARCH SOCIETY CONFERENCE, 4, 2008, Sheffield. **Conferência e oficinas...** Sheffield: Sheffield Hallam University. Disponível em: <http://shura.shu.ac.uk/452/>. Acessado em: outubro de 2014.
- RAULIK-MURPHY, G. **A comparative analysis of strategies for design promotin in diferente national contexts**. 2010. 265 f. Tese (Doutorado em Artes e Design) University of Wales Intitute, Cardiff, 2010.
- REIS, A.C.F.; DAVIS, A. Impact and responses in Latin America and the Caribbean. In: Anheier, H. K; ISAR, Y. R. (eds). **The Cultural Economy**. The Cultures and Globalization Series. v. 2, Los Angeles: Sage, 2008. p.185-198.
- REIS, A.C.F. **Cidades Criativas: análise de um conceito em formação e da pertinência de sua aplicação à cidade de São Paulo**. 297 f. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo), Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011a.
- REIS, A.C.F. **Cidades Criativas: Perspectivas**. São Paulo: Garimpo de soluções, 2011b.
- REIS, A.C.F. **Economia da Cultura e Desenvolvimento Sustentável: o caleidoscópio da cultura**. São Paulo: Manole, 2006.
- RODA, R.; KRUCKEN, L. Gestão do Design Aplicada ao Modelo Atual das Organizações: agregando valor a serviços. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 6., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: AEnD-BR, 2004. 1 CD-ROM.
- SANTOS, A. **Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora, 2008.
- SANTOS, F. A. dos. **O Design como Diferencial Competitivo**. Itajaí: Univali, 2000.
- SANTOS, A. S. **Gestão de design e sustentabilidade: um modelo de diagnóstico e a indústria da mobilidade urbana**. 2011 Tese (Doutorado em Design), Departamento de Artes e Design, da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2011.
- SANTOS-DUISENBERG, E. Economia Criativa: uma opção de desenvolvimento viável?. In: REIS, A.C.F. (org). **Economia Criativa como Estratégia de Desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. p. 52-73.
- SEE PLATAFORM – SHARING EXPERIENCE EUROPE; DESIGN COUNCIL. **Design for Public Good**. UK, WALES: [S.I.], 2013. Relatório técnico.
- SELADA, C., CUNHA, I. Criatividade em Áreas de Baixa Densidade: o caso da vila de Óbidos. INTELI – Inteligência em Inovação. In: **Cadernos Sociedade e Trabalho: Criatividade e Inovação**. Portugal: [S.I.], n. 14, 2010. Disponível em: <http://www.inteli.pt/pt/go/publicacoes>. Acesso em: nov.2014
- SELADA, C., CUNHA, I., TOMAZ, E. Creative based strategies in small cities: A case study approach, in. **REDIGE - Revista de Desing, Inovação e Gestão Estratégica**. v. 2, n. 2, p. 79-106, 2011.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SILVA, J.S.G. da. **Estratégias em design orientadas para a inovação social com enfoque no desenvolvimento local**. 313 f. Tese (Doutorado em Design), Departamento de Artes e Design, da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.
- SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. Cambridge: MIT Press, 1969.
- SOUZA, L. I. G. de; AMBONI, I. M. G.; MERINO, E. O design como elemento integrador e diferenciador nos produtos e empresas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESIGN, 5., 2002. **Anais...** Brasília: 2002.
- TEIXEIRA, J. A. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. 270 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- THULEMARK, M.; HAUGE, A. Creativity in the recreational industry. Re-conceptualization of creative class theory in a tourism-dominated rural área. **Scandinavian Journal of Public Administration**, v. 18, n. 1, p. 87-105, 2014.

- TOPPETA, D. **The Smart City vision**: How Innovation and ICT can build smart, “liveable”, sustainable cities. The Innovation Knowledge Foundation. Think!Report. [S.l.]: n. 5, ago./2010. Disponível em <http://www.thinkininnovation.org/file/research/23/en/Toppeta_Report_005_2010.pdf>. Acesso em 15/03/2014.
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas. 1995.
- THROSBY, D. **Economics and Culture**. Publisher: Cambridge University Press, 2001.
- TURRIONI, J.B., MELLO, C.H.P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. [S.l.]: Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2011. Disponível em: <http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Especializacao/PQE-37%20-%20Metodologia%20de%20Pesquisa/Apostila_Completa_Especializacao_2011.pdf>. Acesso em: dez. 2014
- UNCTAD - Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento. **Relatório de Economia Criativa**: uma opção de desenvolvimento viável. Brasil: [S.l.], 2010.
- UNCTAD – United Nation Conference on Trade and Development. Creative Economy Report 2008 - the challenge of assessign the creative economy: towards informed policy-making. Genebra: [S.l.], 2008. Disponível em: <http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf>. Acesso em: nov. de 2014.
- VAISHNAVI, V. KUECHLER, B. **Design Science Research in Information Systems**. [S.l.], 2004. Disponível em: <<http://desrist.org/desrist/content/design-science-research-in-information-systems.pdf>>. Acesso em: nov. 2017.
- VAN AKEN, J. E. Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field- Tested and Grounded Technological Rules. **Jo f Management urnal o Studies**, v. 41, n. 2, p. 219-246, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00430>>. Acesso em: out. 2017.
- VAN AKEN, J. E.; BERENDS, H.; VAN DER BIJ, H. **Problem solving in organizations**. 2 ed. Cambridge: University Press Cambridge, 2012. Disponível em: <<http://ebooks.cambridge.org/ebook.jsf?bid=CBO9781139094351>>. Acesso em: 22 dez. 2017.
- VENABLE, J. R. The Role of Theory and Theorising in Design Science Research. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON DESIGN SCIENCE RESEARCH IN INFORMATION SYSTEMS AND TECNOLOGY, 1., 2006, Claremont. **Proceedings...** Claremont: Claremont Graduate University, v. 24-25, 2006. p. 1-18.
- VINODRAI, T. The place of design: Exploring Ontario’s design economy. Ontario in the Creative Age. **Working Paper Series**. Martin Prosperity Institute, University of Toronto, mar. 2009. Disponível em: <http://www.dx.org/site/design_exchange/assets/pdf/The_Place_of_Design-TVinodrai.pdf>. Acesso em: nov.2015
- VINODRAI, T. Understanding Canada’s envolving design economy: employment, institutions and public policy. In: ANDERSSON, Å. E., ANDERSSON, D. **Handbook of Creative Cities**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2011. P. 146-168.
- WARNKE, P.; CAGNIN, C. Articulation with the macro-context. From the micro to the macro level: methodological considerations. In: JÉGOU, F; MANZINI, E. **Collaborative services**: social innovation and design for sustainability. Milano: Edizioni Polidesign, 2006.
- WOLFF, F. **Sistemática de avaliação da gestão de design em empresas**. 131 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZOTES, L. P; CHAVES, L. I.; CAVALCANTI, T. B. O. Gestão de design e inovação: livros digitais na editora da UFF. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8., 2012, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...** Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0535_2985.pdf> Acesso em: 30 mar. 2015.
- ZURLO, F. Design strategico. In: AA. VV. **Gli spazi e le arti**. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010. V. 4: Opera XXI Secolo.
- ZURLO, F. **Un modello di lettura per il design strategico**. La relazione tra design e trategia nell,impresa contemporanea. Tese (Dottorato di ricerca in disegno industriale), Politecnico di Milano, Milano, 1999.

Apêndice 1

INDÚSTRIAS CRIATIVAS

As indústrias criativas formam um grupo heterogêneo, mas possuem vários elementos em comum. Chama-se a atenção para a existência dos binômios: tecnologia x cultura, comercial x não-comercial, que inspirou o governo australiano a desenvolver uma taxonomia das indústrias criativas (*Department of Communications, Information Technology and the Arts*, Austrália, 2004). O eixo “tecnologia e marcas” corresponde ao campo industrial, enquanto “design e conteúdo” tem como suporte o campo cultural. Entretanto, a seta pontilhada representa o permanente diálogo entre os campos (ibid.).



Figura 1: Taxonomia australiana das indústrias criativas.

Fonte: Reis (2011)

Com base nos conceitos e na taxonomia, pode-se concluir que a estrutura das indústrias criativas são os profissionais com capacidades artísticas e criativas que, com o uso de tecnologias, desenvolvem produtos e serviços comerciais, dos quais o valor econômico consiste nas suas propriedades culturais e intelectuais.

A criatividade é o centro da forma de produção das indústrias criativas, isto é, as concepções estéticas e artísticas têm forte influência sobre as escolhas e o direcionamento dos recursos. Isso se contrapõe às indústrias tradicionais, onde a racionalidade, a funcionalidade e a instrumentalidade tendem a priorizar e alocar os recursos (BENDASSOLI *et al*, 2009). Outra característica são os indivíduos criativos que concebem e desenvolvem produtos criativos a partir das condições mínimas expostas por Reis (2011a, e mencionadas no Quadro 1 desta tese), uma vez que a criatividade por si só não o faz (REIS, 2011a). Ou seja, as condições mínimas são a base para a concretização dos produtos e serviços.

Outro fator relevante que impacta diretamente os produtos e serviços corresponde ao contexto e ao próprio indivíduo que os projeta (HARTLEY, 2005). Algumas indústrias criativas são voltadas para o consumidor, como por exemplo o cinema, a música e os jogos. Elas também desempenham um papel relevante para a promoção da inovação e para o desenvolvimento de outros setores da economia. Outra parte das indústrias criativas, como design, publicidade, arquitetura e grande parte da indústria de *softwares*, satisfazem as necessidades mais de empresas do que consumidores individuais (NEWBIGIN, 2010). Sobre esses aspectos, discorda-se, pois entende-se que o design exerce ambos os papéis de promoção e desenvolvimento de outros setores econômicos, assim como as necessidades de empresas e consumidores finais.

De modo geral, pode-se considerar que os recursos e o processo para a criação de valor de mercado dos produtos e serviços criativos são compostos pelas redes sociais, o uso de aparatos tecnológicos e o emprego de meios de produção, promoção e distribuição (BENDASSOLI *et al*, 2009). Nesse sentido, observa-se as vantagens atribuídas ao uso das TICs que, por sua vez, possibilitam a descentralização das atividades, assim como o enfraquecimento do domínio exercido pelas grandes organizações, em relação a produção e distribuição, sobre determinados setores, permitindo que pequenas empresas ou pequenas comunidades disseminem suas criações (BENDASSOLI *et al*, 2009). Um exemplo que ilustra essa situação foi o uso das novas tecnologias que modificaram a maneira como a música é produzida, distribuída e consumida (MOLTENI; ORDANINI, 2003).

Outro aspecto refere-se ao uso de equipes polivalentes dada a própria natureza das atividades, cujo processo produtivo exige a coordenação de diferentes competências, especialidades e recursos (BENDASSOLI *et al*, 2009). Corroborando com essa ideia, o Documento de Trabalho, da Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico das Indústrias Criativas (nº8, 2005), atesta que as indústrias criativas são catalisadoras de outros setores econômicos, considerando-as como: (1) Transeitoriais porque são moldadas pela relação entre indústrias de mídia e informação e pelo setor cultural e das artes; (2) Transprofissionais porque resultam da convergência de diversos domínios de esforços criativos (artes visuais, ofícios, vídeos, música etc), o que permite o desenvolvimento de bens e serviços através do aproveitamento de novas oportunidades para o uso de novos meios e tecnologias; (3) Transgovernamentais, no sentido em que este campo de políticas e ações a vários níveis, formam uma rede complexa de *stakeholders*, tais como a cultura, comércio, indústria e educação, entre outros, para a criação e implementação de políticas conjuntas.

Apêndice 2

TCLE – Etapa Avaliação e Validação \ Sub-etapa Teste de Conteúdo



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
AGÊNCIA DE INOVAÇÃO UFPR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Nós, **Carolina Daros**, aluna de **Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Design, da Universidade Federal do Paraná, sob orientação da Profª Drª. Virgínia Souza de Carvalho Borges Kistmann**, convidamos você, **[preencher o seu nome completo]**, a **participar e colaborar, como consultor (a)**, na pesquisa intitulada: **Gestão de Design & Cidades Criativas: ferramenta para diagnóstico de design, inovação e criatividade na cidade**. Essa etapa da pesquisa visa a sua colaboração para *analisar cinco “dimensões” que correspondem a: design, urbana, cultural, econômica e social, por meio de “indicadores” específicos, sendo respectivamente: 81, 46, 53, 18 e 31 indicadores, totalizando 229. Também devem ser analisadas as informações dispostas em “categorias”, “descrição do indicador”, “fórmula”, “metas e observações”, “recomendações” e opções de “respostas”. Todas essas informações foram compiladas, sistematizadas e desenvolvidas para compor a ferramenta para diagnóstico proposta para esta pesquisa.*

- a) O objetivo geral da pesquisa é propor uma ferramenta para diagnóstico de design, inovação e criatividade na cidade. Deste modo, participarão da pesquisa atores que integram o Conselho Nacional de Políticas Culturais ou Conselho Municipal de Cultura, profissionais e pesquisadores relacionados as áreas de gestão de design, políticas de design, cidades criativas, áreas culturais, inovação e áreas que possuam relação com os indicadores dispostos na ferramenta.
- b) Caso você participe da pesquisa, será necessário receber e enviar documentos por e-mail, acessar a ferramenta para diagnóstico, via internet, por meio de link na plataforma Google Drive, ler, analisar e escrever as suas observações e contribuições baseadas em seus conhecimentos e experiência profissional e ou acadêmica no próprio documento em planilha excel. A sua colaboração e as suas contribuições são importantes para a verificação e validação dos elementos que compõem a ferramenta. Para tanto, após o aceite e assinatura do TCLE, você receberá um documento em pdf contendo as orientações e procedimentos a serem adotadas nesta etapa da pesquisa que corresponde a validação interna da ferramenta para diagnóstico de design, inovação e criatividade, assim como as questões orientadoras para a análise.
- c) Estima-se que você levará aproximadamente 8 horas para analisar a ferramenta completa e inserir as suas observações e contribuições aos aspectos que considere pertinente e relevante. A data limite para devolutiva das suas contribuições é 15 de novembro de 2017.
- d) É possível que você experimente algum desconforto, principalmente relacionado ao constrangimento referente ao entendimento do instrumento avaliado.
- e) O estudo envolve riscos relacionados apenas ao teor das questões do instrumento avaliado e expressão de opinião – caso algum momento lhe cause desconforto ou constrangimento, você poderá desistir da participação ou abster-se de suas observações e considerações.
- f) Os benefícios esperados com essa pesquisa são demonstrar as possíveis contribuições e oportunidades da inserção e do uso do design na cidade; compreender as principais características e elementos de uma cidade criativa; obter parâmetros para a formação de uma possível base de dados de referência sobre as dimensões supracitadas nos municípios brasileiros.
- g) Os pesquisadores responsáveis por este estudo poderão ser localizados no Edifício Dom Pedro I, Rua General Carneiro, 460, 8º andar, sala 801, Centro, Curitiba, Paraná, CEP: 80060-150, telefone para contato: (41) 3360 5238, e-mail para contato: <carolinadaros@gmail.com>; <vkistmann@ufpr.br>, com agendamento prévio de horário para esclarecer eventuais dúvidas que você possa ter e fornecer-lhes as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo.
- h) A sua participação neste estudo é voluntária e não envolve nenhum tipo de remuneração entre ambas as partes (consultores e pesquisadora). Se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento. Apenas, informe por meio de e-mail (carolinadaros@gmail.com) a sua desistência.
- i) As informações relacionadas ao estudo poderão ser conhecidas por pessoas autorizadas (Carolina Daros, Profª Drª. Virgínia Souza de Carvalho Borges Kistmann e consultores), em função do arquivo disponibilizado no Google Drive. As suas contribuições, bem como as dos (as) outros (as) consultores (as), são visíveis e serão acompanhadas por todos os participantes e pela pesquisadora nesta etapa da pesquisa.
- j) Os dados obtidos por meio das suas contribuições e de outros (as) consultores (as) serão revertidos para a tabulação de dados e constarão no documento final (tese), uma vez que o processo é colaborativo. Entretanto, os dados obtidos serão apresentados sem autoria, pois a organização da informação será realizada de acordo com objetivos da tese de doutorado, ficando assim reservado a pesquisadora esse conhecimento.
- k) O seu nome e um breve currículo (trajetória profissional e acadêmica) constarão no documento final da tese como consultor (a) participante da etapa da pesquisa referente a validação interna da ferramenta para diagnóstico de design, inovação e criatividade na cidade.

Eu, _____ li esse Termo de Consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual concordei em participar. A explicação que recebi menciona o objetivo da pesquisa, os benefícios da pesquisa e a minha participação voluntária como consultor (a) na etapa da pesquisa de validação interna da ferramenta para diagnóstico de design, inovação e criatividade na cidade.

Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

(cidade), (dia) de outubro de 2017.

[Assinatura do Participante de Pesquisa]

[Assinatura do Pesquisador Responsável]

CONSENTIMENTO DA SUA PARTICIPAÇÃO, CONFIDENCIALIDADE E SIGILO

Eu, (Nome), (nacionalidade), (estado civil), (profissão), portador da carteira de identidade n.º (nº), expedida pelo (órgão expedidor), e do CPF n.º (nº), residente e domiciliado na (endereço), (Bairro), (CEP), (cidade/estado), abaixo assinado, concordo em participar do estudo descrito acima. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pela pesquisadora sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos, garantido que todas as informações por mim fornecidas, serão de uso exclusivo da pesquisadora.

Também assumo o compromisso de manter confidencialidade e sigilo sobre todas as informações (técnicas, científicas, metodologias, processos, observações etc) apresentadas e discutidas no âmbito da pesquisa da aluna CAROLINA DAROS, que não sejam consideradas de domínio público, às quais eu venha a ter acesso durante esta pesquisa.

Estou ciente também que não poderei fazer registro fotográfico, filmar, gravar, usar e divulgar as informações, os documentos recebidos e enviados por e-mail e/ou impressos, disponibilizados em nuvem, as discussões, apresentações técnicas e/ou outras informações escritas e verbais correspondentes à pesquisa a terceiros sem o exposto conhecimento e autorização da pesquisadora.

Considerando as expressões assim definidas:

“**Informação Confidencial**” significará toda informação revelada relacionada a ferramenta/tecnologia apresenta e/ou descrita, por meio da execução do projeto, a respeito de, ou, associada com a Avaliação, sob a forma escrita, verbal ou por quaisquer outros meios.

“**Informação Confidencial**” inclui, mas não se limita à informação relativa às operações, processos, planos ou intenções, informações sobre produção, implementação, dados, habilidades especializadas, projetos, métodos e metodologia, fluxogramas, especificações, indicadores, fórmulas, metas, recomendações, amostras, diagramas, desenhos, desenhos de esquema, patentes, oportunidades de mercado e questões relativas a negócios revelados durante a execução do projeto.

“**Avaliação**” significará todas e quaisquer discussões, conversações ou negociações entre, ou com as partes, de alguma forma relacionada ou associada com a apresentação da proposta acima mencionada.

Por este termo de confidencialidade e sigilo comprometo-me também:

1. A não utilizar as informações confidenciais a que tiver acesso, para gerar benefício próprio exclusivo e/ou unilateral, presente ou futuro, ou para o uso de terceiros;
2. A não apropriar para si ou para outrem de material confidencial e/ou sigiloso das informações tecnológicas e sobre a ferramenta que venham a ser disponibilizadas;
3. A não repassar o conhecimento das informações confidenciais, por todas as pessoas que vierem a ter acesso às informações, por seu intermédio, e obrigando-se, assim, a ressarcir a ocorrência de qualquer dano e / ou prejuízo oriundo de uma eventual quebra de sigilo das informações fornecidas sem a autorização escrita da Carolina Daros.

A vigência da obrigação de confidencialidade e sigilo, assumida pela minha pessoa, por meio deste termo, só poderá ser quebrada mediante autorização por escrito, concedida à minha pessoa, pela Carolina Daros.

Pelo não cumprimento do presente Termo de Confidencialidade e Sigilo, fica o abaixo assinado ciente de todas as sanções judiciais que poderão advir.

(cidade), (dia) de outubro de 2017.

[Assinatura do Participante de Pesquisa]

[Assinatura do Pesquisador Responsável]

Apêndice 3

Orientações e Procedimentos para Análise do Conteúdo da Plataforma

Prezado(a) Consultor(a),

Primeiramente, agradeço a sua participação e colaboração no desenvolvimento da pesquisa de Doutorado em Design. Este documento trata das orientações e os procedimentos a serem adotados por você para a análise da ferramenta. Leia com atenção.

1. Você recebeu um **link para o Google Drive** que permite o acesso a ferramenta. **A sua colaboração e as suas contribuições são importantes** para a verificação e validação dos elementos que compõem a ferramenta.⁴³
2. No arquivo disponibilizado no Google Drive, você deve **escolher uma cor** para representá-lo (a), assim poderei identificar quem fez os comentários, as sugestões de inserção ou a solicitação de exclusão de conteúdos etc (isso se aplica para texto e células). As suas contribuições, bem como dos (as) outros (as) consultores (as), são **visíveis e serão acompanhadas** por todos (as) os (as) participantes e pela pesquisadora nesta etapa da pesquisa;
3. É possível que você **experimente algum desconforto**, principalmente relacionado ao **constrangimento referente ao entendimento do instrumento avaliado, do teor das questões do instrumento avaliado e ao expressar sua opinião** – caso algum momento lhe cause desconforto ou constrangimento, você poderá **desistir da participação** ou **abster-se de suas observações e considerações de determinados indicadores ou dimensão**.
4. No arquivo disponibilizado no Google Drive, você **não** deve excluir ou alterar conteúdos, comentários, cores da ferramenta e de outros consultores.
5. Esse é um arquivo compartilhado exclusivamente entre os (as) consultores (as) participantes da pesquisa. Favor **não divulgar** esse documento e link para outras pessoas.

Qual é o objetivo da sua participação nesta etapa da pesquisa?

O objetivo da sua participação restringe-se a leitura e análise crítica das dimensões, categorias, indicadores, fórmulas, metas e observações, recomendações e respostas que compõem a ferramenta, ou seja, **você não irá responder os indicadores**.

De acordo com as questões orientadoras dispostas a seguir, você deve analisar, fazer as suas observações e contribuições por escrito no próprio arquivo disponível no drive (na célula do indicador que você considera que pode ser melhorado, por exemplo). Caso você considere necessário elaborar um documento complementar, não tem problema, apenas lembre de enviá-lo por e-mail para carolinadaros@gmail.com ou disponibilizá-lo no drive para que eu tenha acesso.

Questões orientadoras para a análise da ferramenta para diagnóstico de inovação, criatividade e design na cidade:

1. Na tabela sobre **informações gerais**:

- Você considera que os dados que compõem as “informações gerais sobre a cidade” são suficientes e relevantes? Se a sua resposta foi não, quais outros dados deverão ser incluídos?
- Você excluiria um ou mais dados solicitados que compõem a “informações gerais sobre a cidade”? Se a sua resposta foi sim, qual?
- Você considera que a relação de documentos mencionados em “Documentos: evidências a serem acessadas para responder os indicadores das dimensões” são suficientes para responder aos indicadores? Se sua resposta foi não, quais outros documentos podem colaborar com o preenchimento das respostas?

2. Nas tabelas que correspondem as **dimensões (design, urbana, cultural, econômica e social)**, sugiro que você analise e reflita a partir das questões orientadoras a seguir:

- As **categorias** dispostas na dimensão analisada são suficientes? Se a sua resposta foi não, você teria alguma (as) sugestão (ões) de melhoria?
- As **categorias** dispostas na dimensão analisada podem ser agrupadas ou desmembradas? Se a sua resposta foi sim, você teria alguma (as) sugestão (ões) de melhoria?
- O conjunto de **indicadores, descrições e fórmulas** são **coerentes** em relação a dimensão e/ou categoria analisada? Se a sua resposta foi não, você teria alguma (as) sugestão (ões) de melhoria?
- Os conjuntos de **indicadores, descrições e fórmulas** são **compreensíveis**? Se a sua resposta foi não, você teria alguma (as) sugestão (ões) de melhoria?
- Os conjuntos de **indicadores, descrições e fórmulas** são **complexos**? Se a sua resposta foi sim, você teria alguma (as) sugestão (ões) de melhoria?
- Na sua opinião, é necessário incluir outros (as) **indicadores, descrições e fórmulas** relevantes a ferramenta para diagnóstico de design, inovação e criatividade? Se a sua resposta foi sim, você teria alguma (as) sugestão (ões) de melhoria?
- Os conjuntos de **indicadores, descrições e fórmulas** oferecem **respostas relevantes, suficientes, claras ao município**? Se a sua resposta foi não, você teria alguma (as) sugestão (ões) de melhoria?
- Como você deve ter observado, não foram identificadas **metas** para todos os indicadores, neste sentido você acredita que é mais adequado **agrupar este campo a outro existente na ferramenta**? Qual? Por que?

⁴³ Salientamos que os **dados fornecidos**, por você e por outros (as) consultores (as), **constarão no documento final**, uma vez que o **processo é colaborativo, voluntário e não envolve nenhum tipo de remuneração entre ambas as partes** (consultores (as) e pesquisadora). Entretanto, **os dados obtidos serão apresentados sem autoria**, pois a organização da informação será realizada de acordo com objetivos da tese de doutorado, **ficando assim reservado a pesquisadora esse conhecimento**.

- Na sua opinião, há **indicadores** desnecessários? Se sim, sinalizar com o seguinte texto: **[desnecessário]**.
 - As **recomendações** orientam e esclarecem a ação que deve ser tomada por gestores e ou servidores públicos? Se a sua resposta foi não, você teria alguma (as) sugestão (ões) de melhoria?
 - Na sua opinião, há **recomendações** desnecessárias? Se sim, sinalizar com o seguinte texto: **[desnecessária]**.
 - Em relação as possibilidades de **respostas para os indicadores**, as opções sugeridas são suficientes e claras: “Resposta cálculo (Ano base 2017)”, “Não temos dados ou informações de referência sobre esse aspecto”, “Não, este aspecto não é atendido”, “Há ações em fase de planejamento”, “Há algumas iniciativas em fase de implementação ou esse aspecto corresponde de 1 a 20%”, “Este aspecto é pouco atendido ou esse aspecto corresponde de 21 a 40%”, “Sim, este aspecto é atendido parcialmente ou esse aspecto corresponde de 41 a 60%”, “Sim, este aspecto é atendido razoavelmente ou esse aspecto corresponde de 60 a 80%”, “Sim, este aspecto é atendido plenamente ou esse aspecto corresponde de 81 a 100%”.
 - Há erros de redação? Se sim, favor utilizar o **marcador de texto** para sinalizar e, posteriormente, farei a correção.
3. Você teria outras observações e considerações que não foram abordadas pelas questões acima?

Obrigada,

Carolina Daros e Virginia Kistaman

Apêndice 4

TCLE – Etapa Avaliação e Validação \ Sub-etapa Teste Piloto e estudo de Campo



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
AGÊNCIA DE INOVAÇÃO UFPR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Nós, **Carolina Daros**, aluna de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Design, da Universidade Federal do Paraná, sob orientação da Profª Drª. **Virgínia Souza de Carvalho Borges Kistmann**, convidamos você, **[preencher o seu nome completo]**, a **participar e colaborar**, na pesquisa intitulada: **Gestão de Design & Cidades Criativas: plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades**. Essa etapa da pesquisa visa a sua colaboração para *preencher informações acerca da administração pública municipal indireta e/ou indireta e dados do município em 10 (dez) dimensões* que correspondem a: *inovação e criatividade; capital humano; economia criativa; coesão social; atrativos culturais e turísticos; ambiente favorável; conectividade; gestão pública municipal; produtos e serviços públicos; e planejamento urbanos, por meio de “indicadores” majoritariamente qualitativos, e poucos quantitativos, específicos de cada dimensão, sendo um total de 177 indicadores. As essas informações serão compiladas, sistematizadas e utilizadas para avaliar e validar a plataforma para diagnóstico proposta para esta pesquisa.*

a) O objetivo geral da pesquisa é propor uma plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade em cidades. Deste modo, participarão da pesquisa três municípios com a finalidade de preencher o questionário que compões a plataforma. Após o preenchimento, serão elaborados os resultados do diagnóstico por meio de gráficos que serão enviados ao(s) respondente(s). Posteriormente, será enviado um formulário de avaliação sobre o questionário e o resultado do diagnóstico.

b) Caso você participe da pesquisa, será necessário receber e enviar documentos e arquivos por e-mail. O questionário será disponibilizado em arquivo Excel e você deverá ler, analisar e responder de forma textual e preencher células com uma cor previamente escolhida por você. A sua colaboração e as suas contribuições são importantes para a avaliação e validação da plataforma para diagnóstico. Para tanto, após o aceite e assinatura do TCLE, você receberá um documento em pdf contendo as orientações e procedimentos a serem adotadas nesta etapa da pesquisa que corresponde a avaliação e validação da plataforma para diagnóstico de design, inovação e criatividade.

c) Estima-se que você levará aproximadamente 2 (duas) horas para responder ao questionário completo. Para responder ao formulário de avaliação do questionário e dos resultados do diagnóstico, estima-se que você levará 30 minutos para respondê-lo. A data limite para devolutiva do questionário preenchido é 28 de março de 2018.

d) É possível que você experimente algum desconforto, principalmente relacionado ao constrangimento referente ao entendimento do questionário e do formulário de avaliação do questionário.

e) O estudo envolve riscos relacionados apenas ao teor das questões do questionário e expressão de opinião – caso algum momento lhe cause desconforto ou constrangimento, você poderá desistir da participação ou abster-se de suas observações e considerações.

f) Os benefícios esperados com essa pesquisa são demonstrar as possíveis contribuições e oportunidades da inserção e do uso do design na cidade; compreender as principais características e elementos de uma cidade criativa; obter parâmetros para a formação de uma possível base de dados de referência sobre as dimensões supracitadas nos municípios brasileiros.

g) Os pesquisadores responsáveis por este estudo poderão ser localizados no Edifício Dom Pedro I, Rua General Carneiro, 460, 8º andar, sala 801, Centro, Curitiba, Paraná, CEP: 80060-150, telefone para contato: (41) 3360 5238, e-mail para contato: <carolinadaros@gmail.com>; <vkistmann@ufpr.br>, com agendamento prévio de horário para esclarecer eventuais dúvidas que você possa ter e fornecer-lhes as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo.

h) A sua participação neste estudo é voluntária e não envolve nenhum tipo de remuneração entre ambas as partes (administração pública municipal, servidores públicos e pesquisadora). Se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento. Apenas, informe por meio de e-mail (carolinadaros@gmail.com) a sua desistência.

i) As informações relacionadas ao estudo poderão ser conhecidas por pessoas autorizadas (Carolina Daros, Profª Drª. Virgínia Souza de Carvalho Borges Kistmann e consultores).

j) Os dados obtidos por meio da participação da prefeitura municipal serão revertidos para a tabulação de dados e constarão no documento final (tese), uma vez que o processo é colaborativo. Entretanto, os dados obtidos serão apresentados sem autoria (ou seja, sem identificação do respondente), pois a organização da informação será realizada de acordo com objetivos da tese de doutorado, ficando assim reservado a pesquisadora esse conhecimento.

Eu, _____ li esse Termo de Consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual concordei em participar. A explicação que recebi menciona o objetivo da pesquisa, os benefícios da pesquisa e a minha participação voluntária na etapa da pesquisa de validação interna da ferramenta para diagnóstico de design, inovação e criatividade na cidade.

Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

(cidade), (dia) de março de 2018.

[Assinatura do Participante de Pesquisa]

[Assinatura do Pesquisador Responsável]

CONSENTIMENTO DA SUA PARTICIPAÇÃO, CONFIDENCIALIDADE E SIGILO

Eu, **(Nome)**, **(nacionalidade)**, **(estado civil)**, **(profissão)**, portador da carteira de identidade n.º **(nº)**, expedida pelo **(órgão expedidor)**, e do CPF n.º **(nº)**, residente e domiciliado na **(endereço)**, **(Bairro)**, **(CEP)**, **(cidade/estado)**, abaixo assinado, concordo em participar do estudo descrito acima. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pela pesquisadora sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos, garantido que todas as informações por mim fornecidas, serão de uso exclusivo da pesquisadora.

Também assumo o compromisso de manter confidencialidade e sigilo sobre todas as informações (técnicas, científicas, metodologias, processos, observações etc) apresentadas e discutidas no âmbito da pesquisa da aluna CAROLINA DAROS, que não sejam consideradas de domínio público, às quais eu venha a ter acesso durante esta pesquisa.

Estou ciente também que não poderei fazer registro fotográfico, filmar, gravar, usar e divulgar as informações, os documentos recebidos e enviados por e-mail e/ou impressos, as discussões, apresentações técnicas e/ou outras informações escritas e verbais correspondentes à pesquisa a terceiros sem o expresse conhecimento e autorização da pesquisadora.

Considerando as expressões assim definidas:

“**Informação Confidencial**” significará toda informação revelada relacionada a ferramenta/tecnologia apresenta e/ou descrita, por meio da execução do projeto, a respeito de, ou, associada com a Avaliação, sob a forma escrita, verbal ou por quaisquer outros meios.

“**Informação Confidencial**” inclui, mas não se limita à informação relativa às operações, processos, planos ou intenções, informações sobre produção, implementação, dados, habilidades especializadas, projetos, métodos e metodologia, fluxogramas, especificações, indicadores, fórmulas, metas, recomendações, amostras, diagramas, desenhos, desenhos de esquema, patentes, oportunidades de mercado e questões relativas a negócios revelados durante a execução do projeto.

“**Avaliação**” significará todas e quaisquer discussões, conversações ou negociações entre, ou com as partes, de alguma forma relacionada ou associada com a apresentação da proposta acima mencionada.

Por este termo de confidencialidade e sigilo comprometo-me também:

4. A não utilizar as informações confidenciais a que tiver acesso, para gerar benefício próprio exclusivo e/ou unilateral, presente ou futuro, ou para o uso de terceiros;
5. A não apropriar para si ou para outrem de material confidencial e/ou sigiloso das informações tecnológicas e sobre a ferramenta que venham a ser disponibilizadas;
6. A não repassar o conhecimento das informações confidenciais, por todas as pessoas que vierem a ter acesso às informações, por seu intermédio, e obrigando-se, assim, a ressarcir a ocorrência de qualquer dano e / ou prejuízo oriundo de uma eventual quebra de sigilo das informações fornecidas sem a autorização escrita da Carolina Daros.

A vigência da obrigação de confidencialidade e sigilo, assumida pela minha pessoa, por meio deste termo, só poderá ser quebrada mediante autorização por escrito, concedida à minha pessoa, pela Carolina Daros.

Pelo não cumprimento do presente Termo de Confidencialidade e Sigilo, fica o abaixo assinado ciente de todas as sanções judiciais que poderão advir.

(cidade), (dia) de março de 2018.

[Assinatura do Participante de Pesquisa]

[Assinatura do Pesquisador Responsável]

Apêndice 5

Questionário de avaliação da plataforma

\1`Dados do Avaliador

1. Nome:
2. E-mail:

\2`Avaliação do Questionário

3. Quanto ao conteúdo do questionário de diagnóstico, você considera que o questionário abrange os principais aspectos relacionados a inovação, criatividade e design que ocorrem na administração pública municipal (direta e/ou indireta) e no município?

| | | | | |
|-------------|----------------------|--------------------------|--------------------|----------------------|
| Não abrange | Abrange parcialmente | Abrange quase totalmente | Abrange totalmente | Não sabe / Não opina |
|-------------|----------------------|--------------------------|--------------------|----------------------|

- 3.1. Comentários: O que você considera que poderia ser modificado ou acrescentado aos indicadores propostos no questionário?

4. Quanto ao conteúdo do questionário de diagnóstico, como você avalia a pertinência e organização dos indicadores referente ao município para a administração pública municipal:

| | | | | | |
|------|-------|-------|-----|-----------|----------------------|
| Ruim | Fraca | Média | Boa | Excelente | Não sabe / Não opina |
|------|-------|-------|-----|-----------|----------------------|

- 4.1. Comentários:

5. Quanto à utilização do questionário de diagnóstico, como você avalia a aplicação do questionário pela administração pública municipal direta e/ou indireta.

| | | | | | |
|---------------|-----------------|------------------------|-----------------|----------------------|----------------------|
| Não aplicável | Pouco aplicável | Parcialmente aplicável | Muito aplicável | Totalmente aplicável | Não sabe / Não opina |
|---------------|-----------------|------------------------|-----------------|----------------------|----------------------|

- 5.1. Comentários:

6. Quanto à utilização do questionário de diagnóstico, como você avalia o nível de dificuldade para o preenchimento das respostas aos indicadores pelos respondentes?

| Dificuldade para responder ao questionário | | | | | | |
|---|---------------|---------|----------|-------|-------------|----------------------|
| Critérios | Muito difícil | Difícil | Moderado | Fácil | Muito fácil | Não sabe / Não opina |
| Descritores qualitativos | | | | | | |
| Demonstração de exemplos para os descritores qualitativos | | | | | | |
| Descritores quantitativos | | | | | | |

- 6.1. Se houve ou haveria dificuldades para citar exemplos de demonstração dos descritores qualitativos, você atribui a que fator(es)?

- 6.2. Comentários:

7. Quanto à estrutura do questionário de diagnóstico, como você avalia a organização das informações em: dimensões, sub-dimensão, indicador, descritor qualitativo, respostas qualitativas, descritor quantitativo e resposta quantitativa?

| | | | | | |
|------|-------|-------|-----|-----------|----------------------|
| Ruim | Fraca | Média | Boa | Excelente | Não sabe / Não opina |
|------|-------|-------|-----|-----------|----------------------|

- 7.1. Comentários: O que você considera que poderia ser melhorado?

8. Quanto à compreensão textual do questionário de diagnóstico, como você avalia a clareza das afirmações (considere a afirmação do descritor qualitativo), as explicações dos termos técnicos (descrições na cor laranja) e os exemplos mencionados para ilustrar o indicador (descrição na cor azul), os níveis de maturidade, inserção da gestão de design.

| | | | | | |
|------|-------|-------|-----|-----------|----------------------|
| Ruim | Fraca | Média | Boa | Excelente | Não sabe / Não opina |
|------|-------|-------|-----|-----------|----------------------|

- 8.1. Comentários:

9. Quanto à compreensão gráfica e visual do diagnóstico propriamente dito (resultados), como você avalia a apresentação dos gráficos de resultados parciais, geral e comparativos.

| | | | | | |
|------|-------|-------|-----|-----------|----------------------|
| Ruim | Fraca | Média | Boa | Excelente | Não sabe / Não opina |
|------|-------|-------|-----|-----------|----------------------|

- 10.

- 10.1. Comentários:

11. Quanto à abrangência do questionário de diagnóstico, você considera que o questionário pode ser usado e/ou adaptado para diferentes abordagens estratégicas e de acordo com o perfil e as necessidades do seu município em relação: (você pode assinalar mais de uma resposta)

- () Economia criativa local
 () Indústrias criativas locais
 () Classe criativa local
 () Produtos e serviços públicos municipais
 () Outros. Quais? estratégias de planejamento municipal.
 () Não. Por quê? _____

12. Avalie o diagnóstico propriamente dito (resultado dos gráficos) quanto à importância acerca dos conhecimentos envolvidos em cada dimensão, para a administração pública municipal atual, orientada ao desenvolvimento da cidade (econômico, social, cultural e urbano). (Marque com um "x" a opção que considera mais apropriada para a situação atual).

| Dimensões do questionário | | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|------------------|-------------------------|----------------------|
| Dimensões | Sem qualquer importância | Levemente importante | Moderadamente importante | Muito importante | Extremamente importante | Não sabe / Não opina |

| | | | | | | |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Inovação e Criatividade | | | | | | |
| Capital Humano | | | | | | |
| Economia Criativa | | | | | | |
| Coesão Social | | | | | | |
| Atrativos Culturais e Turísticos | | | | | | |
| Conectividade | | | | | | |
| Gestão Pública Municipal | | | | | | |
| Produtos e Serviços Públicos | | | | | | |
| Planejamento Urbano | | | | | | |

12.1. Se possível, justifique as suas respostas:

12.2. Comentários:

13. Avalie o diagnóstico propriamente dito com base nas afirmações apresentadas. (Marque com um “x” a opção que considera mais apropriada).

| Contribuições do diagnóstico para o município | | | | | | |
|--|-------------|-------|--------------|------------------|------------|----------------------|
| Afirmações | Muito Pouco | Pouco | Parcialmente | Quase totalmente | Totalmente | Não sabe / Não opina |
| O diagnóstico confirmou um cenário previamente conhecido pela administração pública municipal | | | X | | | |
| O diagnóstico apresentou informações relevantes do cenário atual, anteriormente pouco conhecido pela administração pública municipal | | | X | | | |
| O diagnóstico apresentou informações relevantes do cenário atual, anteriormente desconhecido pela administração pública municipal | | | X | | | |
| Com base no diagnóstico, a administração pública municipal consegue desenvolver plano(s) de ação(ões) para a(s) dimensão(ões) de maior interesse | | | | | X | |

13.1. Se possível, justifique as suas respostas:

13.2. Comentários:

14. Avalie o diagnóstico propriamente dito quanto à importância acerca dos conhecimentos envolvidos em cada dimensão orientada ao desenvolvimento da cidade em uma prospecção futura de 10 (dez) anos. (Marque com um “x” a opção que considera mais apropriada para a situação de cenário futuro).

| Dimensões do questionário | | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|------------------|-------------------------|----------------------|
| Dimensões | Sem qualquer importância | Levemente importante | Moderadamente importante | Muito importante | Extremamente importante | Não sabe / Não opina |
| Inovação e Criatividade | | | | | X | |
| Capital Humano | | | | | | |
| Economia Criativa | | | | | | |
| Coesão Social | | | | | | |
| Atrativos Culturais e Turísticos | | | | | | |
| Conectividade | | | | | | |
| Gestão Pública Municipal | | | | | | |
| Produtos e Serviços Públicos | | | | | | |
| Planejamento Urbano | | | | | | |

14.1. Se possível, justifique as suas respostas:

14.2. Comentários:

15. Avalie de que maneira a inovação, criatividade e design tem contribuído para os seguintes aspectos em seu município. (Marque com um “x” a opção que considera mais apropriada para a situação atual).

| Contribuições da inovação, criatividade e design no município | | | | | | |
|--|-------------|-------|--------------|------------------|------------|----------------------|
| Afirmações | Muito Pouco | Pouco | Parcialmente | Quase totalmente | Totalmente | Não sabe / Não opina |
| Melhoria da imagem da cidade local, nacional e/ou internacionalmente | | | | | | |
| Inserção de métodos e ferramentas orientados à inovação, criatividade e design para capacitação de servidores municipais | | | | | | |
| Melhoria na experiência da população com os produtos e/ou serviços públicos municipais | | | | | | |
| Aumento do fluxo de turistas no município | | | | | | |
| Fortalecimento das atividades culturais locais | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| Desenvolvimento da economia local | | | | | | |
| Melhoria da qualidade de vida e bem-estar da população | | | | | | |

15.1. Se possível, justifique as suas respostas:

15.2. De que outras maneiras a inovação, criatividade e design tem contribuído para o seu município?

15.3. Comentários:

16. Avalie de que maneira a inovação, criatividade e design podem vir a contribuir para os seguintes aspectos em seu município em uma prospecção futura de 10 (dez) anos. (Marque com um "x" a opção que considera mais apropriada para a situação de cenário futuro)

| Contribuições da inovação, criatividade e design no município | | | | | | |
|--|-------------|-------|--------------|------------------|------------|----------------------|
| | Muito Pouco | Pouco | Parcialmente | Quase totalmente | Totalmente | Não sabe / Não opina |
| Melhoria da imagem da cidade local, nacional e/ou internacionalmente | | | | | | |
| Inserção de métodos e ferramentas orientados à inovação, criatividade e design para capacitação de servidores municipais | | | | | | |
| Melhoria na experiência da população com os produtos e/ou serviços públicos municipais | | | | | | |
| Aumento do fluxo de turistas no município | | | | | | |
| Fortalecimento das atividades culturais locais | | | | | | |
| Desenvolvimento da economia local | | | | | | |
| Melhoria da qualidade de vida e bem-estar da população | | | | | | |

16.1. Se possível, justifique as suas respostas:

16.2. De que outras maneiras a inovação, criatividade e design poderão contribuir para o seu município?

16.3. Comentários:

17. Até que ponto você, pessoalmente, considera como verdadeiras as afirmações sobre **as dificuldades e/ou barreiras para a inserção de abordagens relacionadas a inovação, criatividade e design**, em seu município.

| Dificuldades para inserção de abordagens relacionadas a inovação, criatividade e design | | | | | | |
|--|---------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|
| Afirmações | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Não concordo e nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente | Não sabe / Não opina |
| Falta de conhecimento sobre inovação, design e criatividade por parte de servidores públicos municipais | | | | | | |
| Falta de conhecimento ou dificuldade para implementação de ferramentas e práticas de inovação, design e criatividade por parte da gestão pública municipal | | | | | | |
| Pouco comprometimento da gestão pública municipal e dos atores municipais em definir uma política clara e objetiva que oriente as atividades do município para a inovação, criatividade e design | | | | | | |
| Pouco comprometimento da gestão pública municipal e dos atores municipais em definir uma política clara e objetiva que oriente as atividades do município em relação a economia criativa, as indústrias criativas e a classe criativa | | | | | | |
| A gestão pública municipal está trabalhando em outras prioridades no momento e por isso a inserção da inovação, design e criatividade em produtos e serviços públicos encontraria barreiras e/ou dificuldades | | | | | | |
| As abordagens de inovação, design e criatividade abrangem apenas questões pontuais da administração pública municipal | | | | | | |
| Pouca ou nenhuma abertura para se aplicar abordagens de inovação, criatividade e design na administração pública municipal e no município | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| A inovação, criatividade e design não são vistos como vantagem de melhoria de produtos e serviços públicos, na redução de custos, pois a administração pública municipal ainda não identifica estas contribuições como importantes | | | | | | |
| A inserção da inovação, criatividade e design nas práticas da administração pública municipal exigem capacitação dos servidores públicos e atores municipais | | | | | | |
| A inserção da inovação, criatividade e design na administração pública municipal e no município exigem a formação e/ou fortalecimento de uma rede de atores | | | | | | |
| As abordagens de inovação, criatividade e design são muito amplas, pois abrange aspectos ambientais, culturais, econômicos e sociais, sendo necessária uma mudança cultural muito grande da gestão pública municipal e do próprio município | | | | | | |
| Não há estímulos internos ou externos para trabalharmos as abordagens de inovação, criatividade e design | | | | | | |

17.1. Se possível, justifique as suas respostas:

17.2. Quais outros fatores você considera que dificultam a inserção de abordagens relacionadas a inovação, criatividade e design em seu município?

17.3. Comentários:

Agora nos conte um pouco mais sobre a sua experiência com o Diagnóstico de Design, Inovação e Criatividade em Cidades. (Por favor, responda abertamente e com sinceridade)

18. A partir da sua experiência de utilização, quais pontos do questionário sobre o município e do diagnóstico propriamente dito que você considera positivo. Por favor, justifique sua resposta.

19. A partir da sua experiência de utilização, quais pontos do questionário sobre o município e do diagnóstico propriamente dito que você considera que poderiam sofrer melhorias. Por favor, justifique sua resposta.

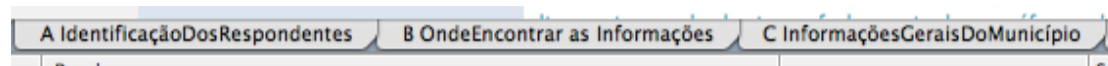
Apêndice 6

Orientações para o preenchimento da plataforma para diagnóstico de design, inovação e design em cidades

O questionário está organizado em um arquivo do Excel. As planilhas estão dispostas em abas, na seguinte ordem e respectivos nomes:

| Informações e Dimensões | Como está escrito na aba inferior da planilha |
|------------------------------------|---|
| A Identificação Dos Respondentes | A IdentificaçãoDosRespondentes |
| B Onde Encontrar As Informações | B OndeEncontrar As Informações |
| C Informações Gerais do Município | C InformaçõesGeraisDoMunicípio |
| 1 Inovação & Criatividade | 1 Inovação & Criatividade |
| 2 Capital Humano | 2 Capital Humano |
| 3 Economia Criativa | 3 Economia Criativa |
| 4 Coesão Social | 4 Coesão Social |
| 5 Atrativos Culturais & Turísticos | 5 AtrativosCulturaisTurísticos |
| 6 Ambiente Favorável | 6 Ambiente Favorável |
| 7 Conectividade | 7 Conectividade |
| 8 Gestão Pública Municipal | 8 Gestão Pública Municipal |
| 9 Produtos & Serviços Públicos | 9 Produtos&ServiçosPúblicos |
| 10 Planejamento Urbano | 10 Planejamento Urbano |

A figura a seguir mostra as abas inferiores das planilhas e os seus respectivos nomes, conforme arquivo:



A Identificação Dos Respondentes

como está escrito na aba inferior da planilha > A IdentificaçãoDosRespondentes

| Identificação do(s) respondente(s) | | Os respondentes são os servidores da administração pública direta e indireta do município. | | | | | |
|--|---------------|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------|--|--|
| Dados Pessoais e Profissionais | | | | | | | |
| Respondente 1 | | | | | | | |
| Nome | | | | | | | |
| E-mail | | | | | | | |
| Nome da secretaria/departamentoinstituição municipal que trabalha | | | | | | | |
| Cargo de ocupação | Secretário(a) | Diretor(a) | Coordenador(a) | Técnico administrativo | Outro: | | |
| Tipo do cargo | Concursado(a) | Comissionado | Concursado com gratificação | Especialização (latu sensu) | Outro: | | |
| Escolaridade completa | Ensino médio | Ensino médio técnico | Graduação | Mestrado | Doutorado | | |
| Área da graduação | | | | | | | |
| Área da pós graduação | | | | | | | |
| Há quanto tempo você trabalha na prefeitura municipal? | | | | | | | |
| Para responder as questões, escolha uma cor e pinte as células com a cor escolhida. Você irá utilizar esta cor para responder a todas os indicadores do diagnóstico. | | | | | | | |
| Respondente 2 | | | | | | | |
| Nome | | | | | | | |
| E-mail | | | | | | | |
| Nome da secretaria/departamentoinstituição municipal que trabalha | | | | | | | |
| Cargo de ocupação | Secretário(a) | Diretor(a) | Coordenador(a) | Técnico administrativo | Outro: | | |
| Tipo do cargo | Concursado(a) | Comissionado | Concursado com gratificação | Especialização (latu sensu) | Outro: | | |
| Escolaridade completa | Ensino médio | Ensino médio técnico | Graduação | Mestrado | Doutorado | | |
| Área da graduação | | | | | | | |
| Área da pós graduação | | | | | | | |
| Há quanto tempo você trabalha na prefeitura municipal? | | | | | | | |
| Para responder as questões, escolha uma cor e pinte as células com a cor escolhida. Você irá utilizar esta cor para responder a todas os indicadores do diagnóstico. | | | | | | | |

Perguntas:

Quantas pessoas podem responder ao questionário?

O questionário foi testado anteriormente e respondido por um funcionário da secretaria de planejamento. Entretanto, se considerar necessário, pode ser por mais de uma pessoa, desde que todas preencham os dados de identificação do respondente.

Como preencher a aba A IdentificaçãoDosRespondentes?

Observe a figura a seguir como exemplo de preenchimento: você deverá escolher uma cor como forma de identificação para responder aos indicadores pintando as células. Também deverá preencher, por escrito, os seus dados pessoais e profissionais.

| Identificação do(s) respondente(s) | | Os respondentes são os servidores da administração pública direta e indireta do município. | | | | |
|--|----------------------------|--|-----------------------------|-----------------------------|----------|-----------|
| Dados Pessoais e Profissionais | | | | | | |
| Respondente 1 | | | | | | |
| Para responder as questões, escolha uma cor e pinte as células com a cor escolhida. Você irá utilizar esta cor para responder a todas os indicadores do diagnóstico. | | | | | | |
| Nome | Fulano de Tal | | | | | |
| E-mail | fulanodetal@gmail.com | | | | | |
| Nome da secretaria/departamento/instituição municipal que trabalha | Secretaria de Planejamento | | | | | |
| Cargo de ocupação | Secretário(a) | Diretor(a) | Coordenador(a) | Técnico administrativo | Outro: | |
| Tipo do cargo | Concursado(a) | Comissionado | Concursado com gratificação | Outro: | | |
| Escolaridade completa | Ensino médio | Ensino médio técnico | Graduação | Especialização (latu sensu) | Mestrado | Doutorado |
| Área da graduação | Ciências Contábeis | | | | | |
| Área da pós graduação | Gestão Pública | | | | | |
| Há quanto tempo você trabalha na prefeitura municipal? | 15 anos | | | | | |

Cor escolhida

Respostas por escrito

Pintar a célula para indicar a resposta

B Onde Encontrar As Informações

como está escrito na aba inferior da planilha > B Onde Encontrar as Informações

O(s) respondente(s) pode(m) responder aos indicadores do questionário a partir dos seus conhecimentos sobre o município, programas, leis etc. Entretanto, podem haver áreas que não sejam do seu domínio.

Para tanto, a aba “B Onde Encontrar as Informações” sugere alguns documentos, ou como denominamos “evidências a serem acessadas”, que podem auxiliar no momento de responder aos indicadores. São exemplos de evidências a serem acessadas: Plano Plurianual, Plano Diretor, Plano Municipal de Cultura, entre outros.

Outras fontes podem ajudar como sites e redes sociais oficiais da prefeitura e de outros atores do município relacionados as áreas de cultura, economia criativa, por exemplo.

ATENÇÃO: não tem problema o município não participar da Rede de Cidades Criativas da UNESCO ou do World Design Capital.

C Informações Gerais do Município

como está escrito na aba inferior da planilha > C Informações Gerais do Município

São informações que caracterizam o município, conforme pode ser observado na figura a seguir:

| Informações Gerais sobre a Cidade | | | | | | |
|---|-----------|--------------|--------------|----------------|--------------|--|
| PERGUNTAS | RESPOSTAS | | | | | |
| Cidade | | | | | | |
| Estado | | | | | | |
| No site oficial da prefeitura municipal está disponível a história do município? | sim | não | | | | |
| Data de fundação da cidade | | | | | | |
| Área em km ² | | | | | | |
| O município faz parte da região metropolitana? | sim | não | | | | |
| População total do município | | | | | | |
| Número total de secretarias da administração pública direta | | | | | | |
| Número total de órgãos da administração pública indireta (se houver) (São órgãos da administração pública indireta: fundações públicas, agências) | | | | | | |
| Total de funcionários da prefeitura municipal (concursados e cargos comissionados) | até 99 | de 100 a 499 | de 500 a 999 | de 1000 a 1999 | mais de 2000 | |
| Missão, visão e valores da gestão pública municipal atual (se houver) | | | | | | |
| Início e término do mandato da atual gestão | | | | | | |

Os procedimentos para responder essa aba são: texto por escrito e pintar células.

A seguir são apresentadas as 10 dimensões dos questionários e como as informações estão organizadas.

1 Inovação & Criatividade

como está escrito na aba inferior da planilha > 1 Inovação & Criatividade

A figura abaixo é uma visão geral da planilha:

| 1. INOVAÇÃO & CRIATIVIDADE | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|----------------------------|--|--|---|--|---|---|---|
| SUB-DIMENSÃO | INDICADOR | DESCRIPTOR QUALITATIVO | RESPOSTAS (Escolha a opção que melhor descreva a situação atual) | | | | Se sim, qual? Cite exemplos que demonstrem este aspecto | | DESCRIPTOR QUANTITATIVO | RESPOSTA QUANTITATIVA | INFORMAR A FONTE UTILIZADA PARA RESPONDER AO INDICADOR |
| Design, inovação e criatividade na administração pública municipal | Design, inovação e criatividade como recursos estratégicos e como atividades inovadoras aplicadas à administração pública municipal | A administração pública municipal utiliza o design e/ou a inovação e/ou a criatividade como recursos estratégicos e/ou como atividades inovadoras que contribui à implementação de inovações ou é voltada para isso, nos produtos e/ou serviços ofertados à população. (Design é uma atividade intelectual, técnica, científica de concepção, planejamento e projeto, focada no usuário, que visa à produção de um determinado produto emocional) e um sistema integrado de produtos, serviços, comunicação ou ambiente para organizações e cidadãos (design funcional), cujo objetivo principal é gerar valor e atender (design social e econômico) para produzir abrangência, melhoria ou inovação para as organizações e cidadãos. | não sei | não atendemos este aspecto | sim, este aspecto está em fase de planejamento | sim, este aspecto é parcialmente contemplado | sim, atendemos este aspecto plenamente | | | | |
| | Componentes e materiais tecnológicos e/ou sustentáveis em projetos desenvolvidos pela administração pública municipal | A administração pública municipal aplica em seus projetos novos componentes ou materiais que tratam aspectos tecnológicos e/ou sustentáveis. | não sei | raramente | pouco usado | usado com frequência | procedimento padrão | | | | |
| Propriedade intelectual pertencente à administração pública municipal | Propriedade intelectual pertencente à administração pública municipal | A administração pública municipal possui registro de propriedade intelectual de produtos desenvolvidos por sua equipe técnica. | não sei | não atendemos este aspecto | sim, este aspecto está em fase de planejamento | sim, este aspecto é parcialmente contemplado | sim, atendemos este aspecto plenamente | | | <ul style="list-style-type: none">• Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI) Brasil, em inglês: WIPO pelo site: wipo.int.• Biblioteca Nacional• Biblioteca Pública de estado.• Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. | |
| | Design, inovação e criatividade no município | Registros realizados das produções em Design | Existência no município de dados e/ou informações sobre o total de registros anuais de registros realizados das produções em Design desenvolvidas por empresas e/ou profissionais autônomos em órgãos competentes no município e/ou no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. (São considerados registros de marcas, registros de desenhos industriais) (São considerados órgãos competentes: Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI) Brasil, em inglês: WIPO pelo site: wipo.int; Biblioteca Nacional; Biblioteca Pública de estado; Instituto Nacional de Propriedade Intelectual). | não sei | não atendemos este aspecto | sim, este aspecto está em fase de planejamento | sim, este aspecto é parcialmente contemplado | sim, atendemos este aspecto plenamente | Total do número de registros das produções em design = pelo total de habitantes | | <ul style="list-style-type: none">• Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI) Brasil, em inglês: WIPO pelo site: wipo.int.• Biblioteca Nacional• Biblioteca Pública de estado.• Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. |

Para responder as planilhas das dimensões você deve pintar a célula com a cor previamente escolhida por você. Para cada afirmação você tem 5 opções de respostas. A maioria dos indicadores tem como opções de respostas: (1) não sei; (2) não atendemos este aspecto; (3) sim, este aspecto está em fase de planejamento; (4) sim, este aspecto é parcialmente contemplado; (5) sim, atendemos este aspecto plenamente. Você escolherá a opção de resposta que melhor descreve a situação atual pintando a célula da cor escolhida.

| 1. INOVAÇÃO & CRIATIVIDADE | | | | | |
|--|---|---|--|----------------------------|--|
| SUB-DIMENSÃO | INDICADOR | DESCRIPTOR QUALITATIVO | RESPOSTAS (Escolha a opção que melhor descreve a situação atual) | | |
| Design, inovação e criatividade na administração pública municipal | Design, inovação e criatividade como recursos estratégicos e como atividades inovadoras aplicadas à administração pública municipal | A administração pública municipal utiliza o design e/ou a inovação e/ou a criatividade como recursos estratégicos e/ou como atividades inovadoras que contribuem à implementação de inovações ou é voltada para isso, nos produtos e/ou serviços oferecidos à população. (Design é uma atividade intelectual, técnica, criativa de concepção, planejamento e projeto, focada no usuário, que visa a produção de uma identidade (aspecto emocional) e um sistema integrado de produtos, serviços, comunicação ou ambiente para organizações e cidades (aspecto funcional), cujo objetivo principal é criar valor e sentido (aspecto social e econômico) para produtos, serviços, métodos ou inovações para as organizações e cidades). | não sei | não atendemos este aspecto | sim, este aspecto está em fase de planejamento |
| | Componentes e materiais tecnológicos e/ou sustentáveis em projetos desenvolvidos pela administração pública municipal | A administração pública municipal aplica em seus projetos novos componentes ou materiais que tragam conceitos tecnológicos e/ou sustentáveis. | não sei | raramente | pouco usado |

Pintar a célula para indicar a resposta

Campo destinada para complementar o descritor qualitativo

Há também apenas três indicadores com a possibilidade de múltipla escolha para as respostas e estão sinalizados com a seguinte frase: **Assinale as respostas apropriadas.**

Você irá perceber que na mesma linha do descritor qualitativo e das opções de respostas, há uma coluna com a seguinte pergunta: “Se sim, quais? Cite exemplos que demonstrem este aspecto”. Não é necessário preencher **todos** estes campos neste momento. Mas como exercício, procure preencher **alguns** e reflita sobre a facilidade e/ou dificuldade de preenchimento.

Vale ressaltar que descritores qualitativos exigem a demonstração, por meio de exemplos, de como o aspecto está sendo contemplado no município. Esse campo tem a finalidade de verificar o grau de confiabilidade da informação para uma futura auditoria. **A auditoria não faz parte desta pesquisa.**

Você também deve ter notado que em algumas células há textos de diferentes cores:

ou informações sobre empregos das do município. (Os empregos das indústrias eir, mas não precisam ser limitadas, as licidade, radio e TV, arquitetura, design, Iturais; patrimônio e artes, artesanato e arte mercado editorial, música, artes cênicas, o, games, software, gastronomia, ntos, turismo cultural, museus, galerias e as las às tradições culturais, Pesquisa & cnologias da informação e comunicação)

cípio de programas e ações de formação e/ou ional de atores do setor criativo e cultural (e.g. dos a identificação, ao desenvolvimento e a npetências criativas locais).

- Textos na cor laranja: são textos que abordam definições e/ou conceitos de termos técnicos.
- Textos na cor azul: são alguns possíveis exemplos, ou seja, podem haver outras soluções, iniciativas, programas, políticas iguais ou semelhantes.

Você também deve ter notado que há células na cor azul:

| DESCRIPTOR QUANTITATIVO | RESPOSTA QUANTITATIVA | INFORMAR A FONTE UTILIZADA PARA RESPONDER AO INDICADOR | FONTE (sugestão de meios para verificação) |
|---|-----------------------|--|---|
| Número total da população, que tem entre 25-64 anos, com doutorado + total de habitantes do município x 10000 | | | |
| Média anual da taxa de desemprego | | | <ul style="list-style-type: none"> • IBGE * Para os municípios do Paraná: IPARDES |
| Número total de empregos criados na economia do município. | | | <ul style="list-style-type: none"> • IBGE * Para os municípios do Paraná: IPARDES |
| Número de empregos diretos por segmento da indústria criativa. | | | |
| Média salarial da classe criativa. | | | |

As células da cor azul sinalizam que o indicador também possui um descritor qualitativo e um descritor quantitativo. Se o seu município possui as informações quantitativas solicitadas, favor preencher o indicador no campo “resposta quantitativa” e “informar a fonte utilizada para responder ao indicador”.

O tempo estimado para preenchimento completo é de 2 (duas) horas. Ao finalizar o preenchimento dos indicadores, favor enviar para o e-mail: carolinadaros@gmail.com. Posteriormente, serão enviados os resultados do diagnóstico em forma de gráficos de desempenho e um formulário para avaliação do questionário preenchido.

Agradecemos a sua colaboração na pesquisa, Carolina Daros e Virginia Kistmann.

Apêndice 7

Relação de eixo temático, objetivo e indicadores da Plataforma Programa Cidades Sustentáveis

| EIXO TEMÁTICO | OBJETIVO | INDICADORES |
|-------------------------|---|---|
| Ação Local para a Saúde | Proteger e promover a saúde e o bem-estar dos nossos cidadãos. | Baixo Peso ao nascer |
| | | Cobertura de vacinas |
| | | Contaminação de alimentos por agrotóxicos |
| | | Desnutrição infantil |
| | | Deteção hepatite A, B, C e D |
| | | Equipamentos esportivos |
| | | Estabelecimentos que realizam interrupção voluntária de gravidez segundo a lei |
| | | Excesso de peso em adultos |
| | | Gasto municipal em saúde em proporção ao gasto total em saúde |
| | | Gravidez na adolescência |
| | | Internação hospitalar por doenças crônicas |
| | | Investimento em saúde preventiva |
| | | Leitos hospitalares |
| | | Mortalidade infantil (crianças menores de um ano) |
| | | Mortalidade materna |
| | | Mortalidade na infância (crianças menores de 5 anos de idade) |
| | | Mortalidade neonatal (crianças de 0 a 27 dias) |
| | | Mortalidade por Aids |
| | | Mortalidade por dengue |
| | | Mortalidade por doenças crônicas não transmissíveis |
| | | Obesidade infantil |
| | | Orçamento municipal para a saúde, per capita |
| | | Orçamento municipal para a saúde sexual e reprodutiva |
| | | Pessoas infectadas com dengue |
| | | População atendida por equipes de saúde da família |
| | | Pré-natal insuficiente |
| | | Prevalência de diabetes melito |
| | | Unidades Básicas de Saúde |
| | | Unidades de saúde |
| | | Unidades de saúde básica que oferecem serviços de planejamento familiar |
| Bens Naturais Comuns | Assumir plenamente as responsabilidades para proteger, preservar e assegurar o acesso equilibrado aos bens naturais comuns. | Acesso permanente e sustentável à água potável |
| | | Área desmatada |
| | | Área restaurada de florestas degradadas |
| | | Área de mananciais protegidas |
| | | Áreas destinadas às Unidades de Conservação |
| | | Avaliação oferta/demanda do abastecimento urbano de água |
| | | Cobertura vegetal nativa remanescente |
| | | Esgoto que não recebe nenhum tipo de tratamento |
| | | Esgoto tratado antes de chegar ao mar, rios e córregos |
| | | Florestas e reflorestamento |
| | | Gastos públicos destinados à regeneração de recursos naturais, ecossistemas, e biodiversidade |
| | | Legislação específica para temas ambientais |
| | | Participação do município no Comitê de Bacias |
| | | Perda de água tratada |
| | | Planos de médio e longos prazos para recursos hídricos |
| | | Queimadas e incêndios florestais |

| | | |
|--|--|---|
| | | Recuperação de solo degradado |
| | | Rede de esgoto (domicílios sem ligação com a rede de esgoto) |
| | | Reservas e Áreas Protegidas |
| | | Rios e córregos classificados com, pelo menos, “bom estado” segundo critérios fiscais |
| | | Zona costeira em área de conservação e interesse científico |
| Consumo Responsável e Opção de Estilo de Vida | Adotar e proporcionar o uso responsável e eficiente dos recursos e incentivar um padrão de produção e consumo sustentáveis. | Acesso a serviço de coleta de lixo doméstico |
| | | Coleta seletiva |
| | | Consumo de água per capita |
| | | Consumo de eletricidade per capita |
| | | Consumo municipal anual de agrotóxicos e afins por área plantada |
| | | Doenças relacionadas ao saneamento ambiental inadequado |
| | | Economia por distribuição eficiente de energia |
| | | Inclusão de catadores no sistema de coleta seletiva |
| | | Plano de gestão integrada de resíduos sólidos |
| | | Produção e consumo de orgânicos |
| | | Quantidade de resíduos per capita |
| | | Reciclagem de resíduos sólidos |
| | | Recuperação de materiais recicláveis |
| | | Resíduos depositados em aterros sanitários |
| Cultura para a sustentabilidade | Desenvolver políticas culturais que respeitem e valorizem a diversidade cultural, o pluralismo e a defesa do patrimônio natural, construído e imaterial, ao mesmo tempo em que promovam a preservação da memória e a transmissão das heranças naturais, culturais e artísticas, assim como incentivem uma visão aberta de cultura, em que valores solidários, simbólicos e transculturais estejam ancorados em práticas dialógicas, participativas e sustentáveis. | Volume de resíduos orgânicos destinados à compostagem |
| | | Acervo de livros infanto-juvenis |
| | | Acervo de livros para adultos |
| | | Ação de preservação, valorização e difusão do patrimônio material e imaterial |
| | | Campanhas de educação cidadã |
| | | Centros culturais, casas e espaços de cultura |
| | | Conselho municipal de cultura e patrimônio histórico |
| | | Escolas da rede municipal que abrem aos finais de semana para a comunidade |
| Do Local para o Global | Assumir as responsabilidades globais pela paz, justiça, equidade, desenvolvimento sustentável, proteção ao clima e à biodiversidade. | Recursos públicos municipais para cultura |
| | | Centro municipal e monitoramento e alertas de desastres naturais |
| | | Domicílios com acesso à energia elétrica |
| | | Domicílios em áreas de risco |
| | | Gerenciamento de riscos |
| | | Impactos humanos e materiais dos eventos climáticos extremos |
| | | Número de mortes por desastres socioambientais |
| | | Participação de fontes renováveis na matriz energética do município |
| | | Plano Municipal de Mudanças Climáticas aprovado |
| | | Políticas e estímulo ao consumo e geração de energia renováveis |
| Economia Local, Dinâmica, Criativa e Sustentável | Apoiar e criar as condições para uma economia local dinâmica e criativa, que garanta o acesso ao emprego sem prejudicar o ambiente. | Temperatura média mensal |
| | | Total de emissões de CO2 equivalente per capita |
| | | Acesso ao crédito para pequenas empresas |
| | | Aprendizes contratados no município |
| | | Capacitação profissional e incentivo ao primeiro emprego |
| | | Consumo de água na atividade econômica local |
| | | Crianças e adolescentes afastados de situação irregular de trabalho infantil |
| | | Desemprego |
| | | Desemprego de jovens |
| | | Divulgação de indicadores de sustentabilidade para o turismo |

| | | |
|--|---|--|
| | | Eficiência energética da economia local Emissões de gases de efeito estufa Empregos em atividades turísticas Empregos formais Empresas locais com indicadores de sustentabilidade Empresas que realizam logística reversa de resíduos Fomento à eficiência energética local Intensidade de emissões do setor de infraestrutura Investimento público em infraestrutura como proporção do PIB Jovens de 15 a 24 anos de idade que não estudam nem trabalham Lista suja do trabalho análogo à escravidão Material reciclado em atividades industriais Modernização tecnológica e inovação na administração municipal Ocupação das pessoas com 16 anos de idade ou mais Orçamento municipal investido em Ciência e Tecnologia Participação da agricultura familiar nas culturas e na pecuária Participação da indústria no PIB municipal Participação da indústria no PIB municipal PIB do município PIB do turismo PIB municipal per capita Promoção das atividades culturais e produção local Quantidade produzida, área plantada e valor da produção de cereais, leguminosas e oleaginosas no município Rendimento médio do trabalho principal das pessoas de 16 anos de idade ou mais Salário médio por hora de homens e mulheres por ocupação Trabalho precário Tratamento de esgoto e resíduos das atividades econômica local Variação dos empregos no setor industrial |
| Educação para a Sustentabilidade e Qualidade de vida | Integrar na educação formal e não formal valores e habilidades para um modo de vida sustentável e saudável. | Acesso à internet nas escolas dos ensinos fundamental e médio Adequação idade/ano no Ensino Fundamental Alunos com acesso à quadra esportiva (coberta e descoberta) Alunos com deficiência na rede regular de ensino Alunos, professores e funcionários vítimas de violência no ambiente escolar Analfabetismo na população com 15 anos ou mais Crianças e jovens de 4 a 17 anos na escola Crianças plenamente alfabetizadas até os 8 anos de idade Demanda atendida de vagas pré-escola Demanda atendida de vagas no ensino fundamental Demanda atendida de vagas no ensino médio Demanda atendida de vagas em creches Diversidade sociocultural no ensino municipal Educação de Jovens e Adultos (EJA) integrada à educação profissional Educação em tempo integral na pré-escola Educação em tempo integral nas creches Educação em tempo integral no Ensino Fundamental – anos finais Educação em tempo integral no Ensino Fundamental – anos iniciais Ensino superior concluído |

| | | |
|---|---|--|
| | | Escolas com conselhos ativos |
| | | Escolas com dependências adequadas a pessoas com deficiência |
| | | Escolas com recursos para Atendimento Educacional Especializado |
| | | Escolas com temas transversais nos parâmetros curriculares |
| | | Escolas públicas com esporte educacional no turno obrigatório |
| | | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)-anos finais |
| | | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)-anos iniciais |
| | | Jovens com ensino médio concluído até os 19 anos de idade |
| | | Professores com formação em nível superior |
| | | Professores com licenciatura |
| | | Professores da educação básica com formação em educação especial |
| | | Prova Brasil – Língua Portuguesa |
| | | Prova Brasil – Matemática |
| | | Razão entre as taxas de escolarização por gênero |
| | | Razão entre o número de alunos e professores na pré-escola |
| | | Razão entre o número de alunos e professores no ensino fundamental |
| | | Razão entre o número de alunos e professores no ensino médio |
| Equidade, Justiça Social e Cultura de Paz | Promover comunidades inclusivas e solidárias. | Ações afirmativas para a redução da desigualdade |
| | | Adolescentes cumprido medidas socioeducacionais |
| | | Adolescentes envolvidos em ato infracional |
| | | Afetados por eventos climáticos extremos |
| | | Agressão a crianças e adolescentes |
| | | Agressão a idosos |
| | | Conteúdo relativo aos direitos humanos na formação policial |
| | | Crianças e adolescentes que sofreram violência sexual |
| | | Crimes contra a liberdade sexual |
| | | Crimes sexuais |
| | | Crimes violentos fatais |
| | | Denúncias de violação dos direitos humanos |
| | | Distribuição de renda |
| | | Domicílios com acesso à internet |
| | | Domicílios com acesso a telefone celular |
| | | Famílias inscritas no Cadastro Único para programas sociais |
| | | Homicídio juvenil |
| | | Homicídio de mulheres |
| | | Homicídios na população branca e negra |
| | | Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) municipal |
| | | Mortes por agressão |
| | | Mortes por armas de fogo |
| | | Mulheres jovens de 15 a 24 anos de idade que estudam nem trabalham |
| | | Negligência e abandono de crianças e adolescentes |
| | | Notificação de estupro sofridos por mulheres |
| | | Notificações de violência contra mulheres e meninas |
| | | Orçamento para a redução da desigualdade |
| | | Pessoas com renda de até ¼ do salário mínimo |
| | | Política municipal de assistência aos usuários de drogas e dependentes de álcool |
| | | Políticas habitacionais municipais com crédito de gênero |
| | | Políticas municipais destinadas a ampliar a igualdade socioeconômica |

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| | | População em situação de rua |
| | | População idosa |
| | | Quantidade de famílias que recebem o benefício de superação da extrema pobreza |
| | | Recursos alocados para a promoção da igualdade de gênero |
| | | Roubos |
| | | Terras indígenas no município |
| | | Títulos expedidos às comunidades quilombolas |
| | | Valor total repassado às famílias beneficiárias do Programa Bolsa família |
| | | Variação da renda domiciliar per capita |
| Gestão local para a Sustentabilidade | Implementar uma gestão eficiente que envolva as etapas de planejamento, execução e avaliação. | Área verde na zona urbana |
| | | Compras Públicas Sustentáveis |
| | | Controladoria Geral do Município |
| | | Implementação da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) |
| | | Indicadores atualizados produzidos pela gestão |
| | | Orçamento distribuído para as diferentes áreas da administração |
| | | Políticas de cooperação no município |
| | | Total de receita arrecadas |
| Governança | Fortalecer os processos de decisão com a promoção dos instrumentos da democracia participativa. | Acessibilidade nos espaços públicos |
| | | Acesso à justiça |
| | | Acessos negados no sistema de informação ao cidadão |
| | | Conferências municipais |
| | | Conselhos municipais |
| | | Dados em formato aberto |
| | | Espaço de participação deliberativos e audiências públicas na cidade |
| | | Funcionários públicos investigados por corrupção |
| | | Funcionários públicos que sofreram ação administrativa |
| | | Indivíduos que utilizam o governo eletrônico |
| | | Lei de acesso à informação regulamentada |
| | | Mecanismos de democracia direta |
| | | Mulheres em cargos gerenciais no governo do município |
| | | Mulheres no comando das secretarias do governo municipal |
| | | Negros em cargos gerenciais no governo do município |
| | | Orçamento executado decidido de forma participativa |
| | | Órgãos de controle e combate a corrupção |
| | | Ouvidoria |
| | | Paridade de gênero nos Conselhos Municipais |
| | | Participação de adolescentes e jovens em instâncias deliberativas |
| | | Pedidos respondidos no sistema de informação ao cidadão |
| | | Pessoas com deficiência empregadas no governo do município |
| | | Políticas Públicas regionalizadas |
| | | Portal da transparência |
| | | Presença de vereadores na Câmara Municipal |
| | | Processos municipais por corrupção |
| | | Programa de metas |
| | | Recursos e reclamações registrados no sistema de informação ao cidadão |
| | | Sistemas de controle e combate à corrupção |
| | | Sistemas inteligentes e transparentes de contratação e licitação |
| | | Usuários de internet por tipos de serviço do governo eletrônico |
| | Promover a mobilidade sustentável, reconhecendo a interdependência | Acidentes de trânsito |
| | | Atropelamentos |

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| Melhor Mobilidade, Menos Tráfego | entre os transportes, a saúde, o ambiente e o direito à cidade. | Ciclovias e ciclofaixas exclusivas |
| | | Congestionamentos |
| | | Corredores exclusivos de ônibus |
| | | Custo anual dos acidentes de trânsito |
| | | Frota de ônibus com acessibilidade para pessoas com deficiência |
| | | Mortes no trânsito |
| | | Orçamento de transporte destinado a transporte público |
| | | Peso da tarifa de transporte público no orçamento mensal |
| | | Proximidade de transporte público |
| | | Tempo médio gasto da moradia ao local de trabalho |
| | | Transporte público por ônibus com energia sustentável |
| Planejamento e Desenho Urbano | Reconhecer o papel estratégico do planejamento e do desenho urbano na abordagem das questões ambientais, sociais, econômicas, culturais e da saúde, para benefício de todos. | Área urbana e rural do município |
| | | Calçadas acessíveis |
| | | Consórcios públicos e Parcerias Público Privadas |
| | | Déficit habitacional |
| | | Edifícios novos e reformados com certificação de sustentabilidade ambiental |
| | | Planejamento integrado entre todas as secretarias |
| | | Plano Diretor participativo |
| | | População residente em aglomerados subnormais |
| | | Propriedade de imóveis |

Apêndice 8

Relação dimensões, indicadores, descrição/unidade de medida e fonte da Plataforma Cities in Motion Index (CIMI)

| DIMENSÃO | INDICADORES | DESCRIÇÃO/UNIDADE DE MEDIDA | FONTE |
|-------------------|---|---|---------------------------------------|
| 1. Capital humano | 1. Ensino superior | Proporção da população com ensino secundário e superior | Euromonitor |
| | 2. Escolas de negócios | Número de escolas de negócios (as 100 primeiras colocadas) | Financial Times |
| | 3. Intercâmbio de estudantes de nível superior | Número de estudantes | UNESCO |
| | 4. Número de universidades | Número de universidades | QS Top Universities |
| | 5. Museus | Número de museus por cidade | 2thinknow |
| | 6. Galerias de arte | Número de galerias de arte por cidade | 2thinknow |
| | 7. Despesas de lazer e recreação | Despesas de lazer e recreação. Expresso em milhões de dólares americanos, com base nos preços de 2014. | Euromonitor |
| 2. Coesão Social | 8. Porcentagem de mortes | Porcentagem de mortes por 100 mil habitantes | Euromonitor |
| | 9. Índice de criminalidade | Índice de criminalidade | Numbeo |
| | 10. Índice de saúde | Índice de saúde | Numbeo |
| | 11. Índice de desemprego | Índice de desemprego (número de desempregados/total de pessoas com capacidade para o trabalho) | Euromonitor |
| | 12. Índice Gini | Índice Gini. (O índice varia de 0 a 100, sendo 0 para situação de igualdade perfeita e 100 de desigualdade perfeita) Gini: medida de dispersão estatística destinada a representar a renda ou a distribuição de riqueza dos residentes de uma nação. | Euromonitor |
| | 13. Preço de propriedade | Preço da propriedade como porcentagem da renda | Numbeo |
| | 14. Índice de mulheres empregadas | Índice de mulheres empregadas na administração pública | International Labor Organization |
| 3. Economia | 15. Produtividade | PIB/população empregada (em milhares) | Euromonitor |
| | 16. Tempo necessário para abrir um negócio | Número em dias necessários para que uma empresa possa operar legalmente | World Bank |
| | 17. Facilidade de iniciar um negócio | Facilidade de iniciar um negócio. As primeiras posições no ranking indicam o ambiente mais favorável para criação e operacionalização de uma empresa local | World Bank |
| | 18. Número de empresas sede/matriz | Número de empresas sede de capital aberto | Globalization and World Cities (GaWC) |
| | 19. Porcentagem de pessoas iniciando novos negócios | Porcentagem da população entre 18-64 anos que são novos empresários ou proprietários ou gerentes de um novo negócio | Global Entrepreneurship Monitor |
| | 20. Empreendedores | Empresas em uma fase inicial que representam as bases econômicas de uma cidade. Eles representam o dinamismo econômico e incluem uma alta proporção de empresas dedicadas à tecnologia. (per capita) | 2thinknow |
| | 21. PIB | Produto Interno Bruto em milhões de dólares americanos (base 2014) | Euromonitor |
| 4. Gestão pública | 22. Total da taxa de impostos | Total da taxa de imposto. Mede o montante total de impostos e contribuições obrigatórias pagos pelas empresas após a contabilização de deduções e isenções permitidas como parte de lucros comerciais. | World Bank |

| | | | |
|----------------------------|--|---|----------------------------|
| | 23. Reservas | Total de reservas em milhões de dólares americanos atuais. | World Bank |
| | 24. Reservas per capita | Reservas per capita em milhões de dólares americanos atuais. | World Bank |
| | 25. Embaixadas | Número de embaixadas por cidade | 2thinknow |
| | 26. Twitter | Usuários do Twitter listados em diretórios do Twitter (e.g. Twellow). Inclui usuários autodefinidos como líderes (por exemplo, escritores, ativistas, líderes empresariais e jornalistas). Em milhares de pessoas. | 2thinknow |
| | 27. Impostos sobre vendas | Imposto sobre vendas Imposto sobre vendas. Isso tem um grande impacto na economia. Baixas taxas de imposto de vendas podem ser usadas para financiar investimentos em serviços e infraestrutura inteligente. | 2thinknow |
| 5. Governança | 28. Índice de força dos direitos legais | Mede o grau em que as leis de garantia e falência protegem os direitos dos mutuários e credores e, assim, facilitam o acesso a empréstimos. Os valores passam de 0 = baixo para 12 = alto, onde as classificações mais altas indicam que as leis estão melhor desenhadas para expandir o acesso ao crédito. | World Bank |
| | 29. Índice de percepção da corrupção | Os valores vão de 0 = muito corruptos para 100 = muito transparente. | Transparency International |
| | 30. Funções do departamento de inovação | Número de funções do departamento de inovação da cidade (ou ministério se houver) | 2thinknow |
| | 31. Acesso aos serviços públicos via web | Acesso aos serviços públicos via web a todos os usuários da cidade (residentes e visitantes). Esta é uma medida moderna e tecnológica do governo municipal. Escala de 0 a 5. | 2thinknow |
| | 32. Plataforma de dados abertos | Isso descreve se a cidade possui um sistema de dados abertos. | CTIC Foundation |
| 6. Meio Ambiente | 33. Emissões de CO ₂ | Emissões de dióxido de carbono provenientes da queima de combustíveis fósseis e fabricação de cimento. Medido em kilotons (kt) | World Bank |
| | 34. Índice de emissão de CO ₂ | Índice de emissão de CO ₂ | Numbeo |
| | 35. Emissões de metano | Emissões de metano decorrentes de atividades humanas, como a agricultura e a produção industrial de metano. Medido em kt de CO ₂ equivalente | World Bank |
| | 36. Porcentagem da população com acesso ao abastecimento de água | Porcentagem da população com acesso razoável a uma quantidade adequada de água resultante de uma melhoria no abastecimento de água | World Bank |
| | 37. PM _{2.5} | PM _{2.5} mede a quantidade de partículas no ar cujo diâmetro é inferior a 2,5 µm. Média anual | World Health Organization |
| | 38. PM ₁₀ | PM ₁₀ mede a quantidade de partículas no ar cujo diâmetro é inferior a 10 µm. Média anual | World Health Organization |
| | 39. Índice de poluição | Índice de poluição | Numbeo |
| | 40. Índice de desempenho ambiental | Índice de desempenho ambiental (de 1 = pobre para 100 = bom) | Yale University |
| 7. Mobilidade e transporte | 41. Índice de tráfego | O índice de tráfego é estimado considerando o tempo gasto no trânsito e a insatisfação que isto gera. Inclui também estimativas do consumo de CO ₂ e outras ineficiências do sistema de trânsito | Numbeo |
| | 42. Índice de ineficiência | O índice de ineficiência é uma estimativa das ineficiências no tráfego. Valores altos representam altas taxas de ineficiência na condução, como longos tempos de viagem | Numbeo |
| | 43. Número de acidentes rodoviários | Número de acidentes rodoviários por 100.000 habitantes | Euromonitor |
| | 44. Metrô | Número de estações de metro por cidade | 2thinknow |
| | 45. Voos | Número de voos de chegada e partida (rotas aéreas) em uma cidade | 2thinknow |
| | 46. Meios de transporte | O meio de transporte representa as opções de transporte público para cidades inteligentes. O valor da variável aumenta se houver mais opções de transporte. | 2thinknow |

| | | | |
|--------------------------|--|---|---|
| | | A falta de opções de transporte pode tornar a cidade menos atraente como destino inteligente | |
| | 47. Índice de tráfego para deslocamentos para o trabalho | Índice de tráfego considerando o tempo de viagem para o trabalho | Numbeo |
| 8. Planejamento Urbano | 48. Porcentagem da população com acesso ao saneamento básico | Porcentagem da população com acesso ao saneamento básico (instalações adequadas para descarte de excrementos que evitem o contato de humanos, animais e insetos) | World Bank |
| | 49. Número de pessoas por família | Número de pessoas por família | Euromonitor |
| | 50. Lojas de bicicletas | Número de lojas de bicicletas per capita | 2thinknow |
| | 51. Arquitetura | Número de empresas de arquitetura per capita | 2thinknow |
| | 52. Ciclistas | Entusiastas do ciclismo per capita. O uso de bicicletas representa uma medida sustentável de transporte e uma métrica relacionada ao exercício físico e a abertura cultural. Muitas cidades que historicamente são cidades inteligentes têm uma certa correlação positiva com grandes populações de ciclistas (condições favoráveis de clima) | 2thinknow |
| 9. Alcance Internacional | 53. Número de turistas internacionais | Número de turistas internacionais que visitam a cidade. Em milhares de pessoas | Euromonitor |
| | 54. Número de passageiros em voos | Número de passageiros que viajam com companhias aéreas. Em milhares de pessoas | Euromonitor |
| | 55. Hotéis | Número de hotéis per capita | 2thinknow |
| | 56. Sightsmaps | Ranking das cidades de acordo com o número de fotos tiradas na cidade e carregadas no Panoramio (comunidade para compartilhamento de fotografias on-line). As posições superiores correspondem às cidades com mais fotografias | Sightsmaps |
| | 57. Número de conferências e reuniões | Número de conferências e reuniões internacionais que ocorrem em uma cidade | International Meeting Congress and Convention Association |
| 10. Tecnologia | 58. Número de assinantes de banda larga | Número de assinantes de banda larga por país com uma linha de assinante digital, modem a cabo ou outra tecnologia de alta velocidade, por 100 habitantes | World Bank |
| | 59. Banda Larga | Número de usuários de banda larga dentro de uma cidade, incluindo conexões sem fio e fixas | 2thinknow |
| | 60. Endereços IP | Número de endereços IP per capita | 2thinknow |
| | 61. Facebook | Número de usuários do Facebook per capita | 2thinknow |
| | 62. Telefone móvel | Número de telefones móvel per capita | 2thinknow |
| | 63. Qualidade dos serviços da Web | A qualidade do site da cidade mede o compromisso de sua política de tecnologia da informação, apoio ao desenvolvimento de empresas locais e outras iniciativas tecnológicas. Escala de 0 a 5, o máximo correspondente ao site com os melhores serviços de qualidade | 2thinknow |
| | 64. Índice de inovação | Índice de inovação. Avaliação de 0 = nenhuma inovação para 60 = muita inovação | Innovation Cities Program |
| | 65. Smartphones | Número de smartphones per capita. O uso de smartphones e sua disseminação são um bom indicador para o uso de tecnologias | 2thinknow |
| | 66. Wi-Fi | Número de pontos de acesso a internet via Wi-Fi. Estes representam as opções que os empresários têm quando viajam para se conectar à Internet | 2thinknow |

Apêndice 9

Relação sub-índice, dimensão, indicador, descritor, e cálculo da da Plataforma The Cultural and Creative Cities Monitor (CCCM)

| SUB-ÍNDICE | DIMENSÃO | INDICADOR | DESCRIPTOR | CÁLCULO* |
|----------------------|--|---|--|--|
| 1. Vibração cultural | 1.1 Locais e instalações culturais | 1. Atrações turísticas e pontos de interesse | Pontos de interesse histórico, cultural e artístico, como edifícios arquitetônicos, locais religiosos, monumentos e estátuas, igrejas e catedrais, pontes, torres e fontes, entre outras coisas. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 1 e máximo (pontuação 100): 396 |
| | | 2. Museus, | Número de museus abertos ao público. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 5 e o valor máximo (pontuação 100) é: 167 |
| | | 3. Assentos de cinema | Número de assentos de cinema na cidade. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 1.439 e o valor máximo (pontuação 100) é: 29.499 |
| | | 4. Concertos e shows | Número de concertos e outros shows. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 2 e o valor máximo (pontuação 100) é: 61 |
| | | 5. Teatros | Número de teatros na cidade. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 0 e o valor máximo (pontuação 100) é: 63 |
| | 1.2 Participação cultural e atratividade | 6. Estadia de turistas | Número de noites que turistas / hóspedes passaram em estabelecimentos de alojamento turístico (hotel ou similar). | Valor mínimo (pontuação 0) é: 308.349 e o valor máximo (pontuação 100) é: 12.642.309 |
| | | 7. Visitantes do museu, | Número de bilhetes do museu vendidos durante o ano de referência. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 97.511 e o valor máximo (pontuação 100) é: 6.453.863 |
| | | 8. Frequência de cinema | Número de bilhetes vendidos, referentes a todos os filmes exibidos durante o ano. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 593,452 e o valor máximo (pontuação 100) é: 5.497.899 |
| | | 9. Satisfação com instalações culturais | Porcentagem da população [de 0 a 100] que está muito satisfeita com instalações culturais na cidade. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 13 e o valor máximo (pontuação 100) é: 80 |
| 2. Economia Criativa | 2.1 Trabalhadores criativos e baseados no conhecimento | 10. Empregos em artes, cultura e entretenimento | Número de empregos nas atividades artísticas, culturais e de entretenimento, como artes cênicas, museus e bibliotecas | valor mínimo (pontuação 0) é: 5.827 e o valor máximo (pontuação 100) é: 74.660 |
| | | 11. Empregos em mídia e comunicação | Número de empregos em atividades relacionadas a mídia e comunicação, como publicação de livros e música, produção cinematográfica e TV | valor mínimo (pontuação 0) é: 2.618 e o valor máximo (pontuação 100) é: 94,3900 |

| | | | | |
|-------------------------|---|---|--|--|
| | | 12. Empregos em outros setores criativos | Número de empregos em atividades profissionais, científicas e técnicas, administrativas e de suporte, tais como arquitetura, publicidade, design e atividades fotográfica | valor mínimo (pontuação 0) é: 60 e o valor máximo (pontuação 100) é: 255,108 |
| | 2.2 Propriedade intelectual e inovações | 13. Pedidos de patente de TIC | Média do número de pedidos de patentes de TIC nos três últimos anos (incluindo: eletrônicos de consumo, computadores e máquinas de escritório e telecomunicações) arquivado no Escritório Europeu de Patentes (EPO) por ano prioritário. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 5 e o valor máximo (pontuação 100) é: 2.115 |
| | | 14. Aplicação de projeto comunitário | Média dos pedidos de Projeto Comunitário apresentado ao Instituto de Harmonização do Mercado Interno (IHMI) nos três últimos anos. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 0 e o valor máximo (pontuação 100) é: 1405 |
| | 2.3. Novos trabalhos em setores criativos | 15. Empregos em novas artes e empresas de entretenimento | Número de pessoas empregadas nas empresas registradas no ano de referência em atividades artísticas, culturais e de entretenimento, como artes cênicas, museus e bibliotecas. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 29 e o valor máximo (pontuação 100) é: 3.076 |
| | | 16. Empregos em novas mídias e empresas de comunicação | Número de pessoas empregadas nas empresas registradas no ano de referência nas atividades de mídia e comunicação, como publicação de livros e música, produção cinematográfica e TV. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 21 e o valor máximo (pontuação 100) é: 1.992 |
| | | 17. Empregos em novas empresas em outros setores criativos) | Número de pessoas empregadas nas empresas registradas no ano de referência em atividades profissionais, científicas e técnicas, tais como arquitetura, publicidade, design e atividades fotográficas. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 131 e o valor máximo (pontuação 100) é: 8.938 |
| 3. Ambiente habilitador | 3.1 Capital humano e educação | 18. Graduados em artes e humanidades | Média de graduados de educação superior matriculados nos cursos 2010-2011, 2011-2012 e 2012-2013 em cursos de artes e humanidades. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 0 e o valor máximo (pontuação 100) é: 9,176 |
| | | 19. Graduados em TIC | Média de graduados de educação superior nos cursos 2010-2011, 2011-2012 e 2012-2013 em cursos de tecnologia da informação e comunicação. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 0 e o valor máximo (pontuação 100) é: 1.496 |
| | | 20. Média de aparição nos rankings universitários | Média de aparições das universidades em quatro rankings universitários diferentes: QS, Shanghai, Leiden e Times. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 0 e o valor máximo (pontuação 100) é: 12 |
| | | 21. Diplomados estrangeiros | Média de diplomados estrangeiros em cursos de educação superior nos | O valor mínimo (pontuação 0) é: 0 e o |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | 3.2 Abertura, tolerância e confiança | | anos acadêmicos 2010-2011, 2011-2012 e 2012-2013 como porcentagem do número total de graduados de educação terciária nos mesmos anos acadêmicos. | valor máximo (pontuação 100) é: 02 |
| | | 22 População nascida do exterior | Porcentagem da população [0-100] que é estrangeira. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 0 e o valor máximo (pontuação 100) é: 57 |
| | | 23 Tolerância de estrangeiros, integração de estrangeiros | Porcentagem da população [0-100] que concorda muito com a afirmação: "A presença de estrangeiros é boa para esta cidade". | Valor mínimo (pontuação 0) é: 8 e o valor máximo (pontuação 100) é: 62 |
| | | 24 Integração de estrangeiros | Porcentagem da população [0-100] que concorda muito com a afirmação: "Os estrangeiros que vivem nesta cidade estão bem integrados". | Valor mínimo (pontuação 0) é: 3 e o valor máximo (pontuação 100) é: 33 |
| | | 25 Confiança das pessoas | Porcentagem da população [0-100] que concorda muito com a afirmação: "De um modo geral, a maioria das pessoas nesta cidade pode ser confiável". | Valor mínimo (pontuação 0) é: 0 e o valor máximo (pontuação 100) é: 32 |
| | 3.3 Acessibilidade local e internacional | 26 Voos de passageiros | Número de voos de passageiros por dia, acessível dentro de 90 minutos de viagem por rota. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 0 e o valor máximo (pontuação 100) é: 2.806 |
| | | 27 Potencial de acessibilidade na estrada | Indicador computado pela base de dados da rede rodoviária. | Valor mínimo (pontuação 0) é: 0 e o valor máximo (pontuação 100) é: 26,129,340 |
| | | 28 Trens diretos para outras cidades | Média de partidas entre as 6:00 e as 20:00 horas dos trens diretos para outras cidades / cidades maiores. | O valor mínimo (pontuação 0) é: 0 e o valor máximo (pontuação 100) é: 78 |
| | 3.4 Governança e regulamentos | 29 Qualidade da governança | Indicador que mede a qualidade do governo em três áreas de serviços públicos: educação, saúde e aplicação da lei. | Valor mínimo (pontuação 0) é: -3 e o valor máximo (pontuação 100) é: 2 |

Para a coerência estatística, o número de unidades foi limitado a valores mínimos e máximos para o indicador atual (2017).

Apêndice 10

Tabulação dos resultados de Curitiba/Paraná

| DIMENSÃO 1: INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE | | | | | | |
|---|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1.1 Design, inovação e criatividade na administração pública municipal | 3 | | | 1 | 2 | |
| 1.2 Design, inovação e criatividade no município | 3 | | | 1 | | 2 |
| 1.3 Fomento e Políticas Públicas relacionadas ao design, inovação e/ou criatividade | 7 | | | 3 | 1 | 3 |
| 1.4 Inovação e Tecnologia | 4 | | 2 | | 2 | |
| TOTAL | 17 | | 2 | 5 | 5 | 5 |
| PORCENTAGEM | % | - | 12% | 30% | 30% | 30% |
| DIMENSÃO 2: CAPITAL HUMANO | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 2.1 Classe criativa | 5 | 3 | | | 1 | 1 |
| 2.2 Atração, emprego e retenção de talentos | 4 | | | | | 4 |
| 2.3 Capacitação orientada a inovação, cultura e a criatividade | 1 | | | | | 2 |
| 2.4 Ensino do Design no município | 7 | | | | 1 | 5 |
| TOTAL | 17 | 3 | | | 2 | 12 |
| PORCENTAGEM | % | 18% | - | - | 12% | 70% |
| DIMENSÃO 3: ECONOMIA CRIATIVA | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N1 | N2 | N3 | N4 | |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 3.1 Perfil econômico e desenvolvimento econômico do município | 6 | | 1 | | 1 | 4 |
| 3.2 Indústrias Criativas | 2 | | | | | 2 |
| 3.3 Setor de design | 6 | | 1 | 1 | | 2 |
| 3.4 Fomento e Políticas orientadas a Indústrias Criativas; Economia Verde, Economia Digital e Economia Criativa | 4 | | | 1 | 3 | |
| 3.5 Homenagens e/ou Premiações aos setores criativos locais | 1 | | | | 3 | |
| TOTAL | 19 | | 2 | 2 | 7 | 8 |
| PORCENTAGEM | % | - | 11% | 11% | 36% | 42% |
| DIMENSÃO 4: COESÃO SOCIAL | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 4.1 Diversidade | 7 | 4 | | | 1 | 1 |
| 4.2 Cidadania e inclusão social | 1 | | | | | 1 |
| 4.3 Espírito comunitário | 4 | | | | 1 | 4 |
| 4.4 Governança | 5 | | | | | 4 |
| TOTAL | 17 | 4 | | | 2 | 10 |
| PORCENTAGEM | % | 23% | - | - | 18% | 59% |
| DIMENSÃO 5: ATRATIVOS CULTURAIS E TURÍSTICOS | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 5.1 Infraestrutura artística-cultural | 5 | | | 1 | 1 | 3 |

| | | | | | | |
|---|---------------------------------|----|----|-----|-----|-----|
| 5.2 Eventos culturais | 6 | | | | | 6 |
| 5.3 Acesso e conhecimento a cultura pela população | 1 | | | 1 | | |
| 5.4 Fomento e Políticas Públicas relacionadas a cultura | 5 | | | 1 | 2 | 2 |
| 5.5 Reconhecimento doS Valores Intangíveis | 1 | | | | | 1 |
| 5.6 Gastronomia | 2 | | | | 1 | 1 |
| 5.7 Turismo | 8 | | | 1 | 1 | 6 |
| TOTAL | 28 | | | 4 | 5 | 19 |
| PORCENTAGEM | % | - | - | 14% | 18% | 68% |
| DIMENSÃO 6: AMBIENTE FAVORÁVEL | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 6.1 Arranjo criativo do Design no município | 3 | | | | | 3 |
| 6.2 Espaços públicos e/ou privados | 2 | | | | 1 | 1 |
| 6.3 Acesso e conhecimento sobre design pela população | 6 | | | 4 | 1 | 1 |
| TOTAL | 11 | | | 4 | 2 | 5 |
| PORCENTAGEM | % | - | - | 36% | 18% | 46% |
| DIMENSÃO 7: CONECTIVIDADE | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 7.1 Imagem da cidade | 2 | | | | 2 | |
| 7.2 Parcerias e conexões locais, nacionais e internacionais | 3 | | | | 1 | 2 |
| 7.3 Vida e convivência | 2 | | | | 1 | 1 |
| 7.4 Mobilidade urbana | 8 | | | 1 | 4 | 3 |
| TOTAL | 15 | | | 1 | 8 | 6 |
| PORCENTAGEM | % | - | - | 7% | 53% | 40% |
| DIMENSÃO 8: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 8.1 Recursos humanos municipal | 4 | | | | 1 | 3 |
| 8.2 Processo de design na administração pública municipal | 9 | | | 1 | 7 | 1 |
| 8.3 Licitações, carta convite e contratações | 2 | | | 1 | | 1 |
| 8.4 Design & Recursos Públicos Municipais | 4 | | | 2 | 2 | |
| 8.5 Apoio ao Design | 3 | | | 2 | | 1 |
| 8.6 Design e Comunicação | 2 | | | 1 | | 1 |
| 8.7 Títulos e Prêmios | 3 | | | | 1 | 2 |
| TOTAL | 27 | | | 7 | 11 | 9 |
| PORCENTAGEM | % | - | - | 26% | 41% | 33% |
| DIMENSÃO 9: PRODUTOS & SERVIÇOS PÚBLICOS | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 9.1 Espaços e equipamentos públicos | 2 | | | | | 2 |
| 9.2 Produtos & Serviços Públicos Municipais | 3 | | | | | 3 |
| 9.3 Qualidade dos produtos e serviços públicos | 4 | | | | 4 | |
| TOTAL | 9 | | | | 4 | 5 |
| PORCENTAGEM | % | - | - | - | 44% | 56% |
| DIMENSÃO 10: PLANEJAMENTO URBANO | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 10.1 Urbanismo | 2 | | | | 1 | 1 |

| | | | | | | |
|--|----|---|---|---|-----|-----|
| 10.2 Acesso aos serviços públicos | 1 | | | | | 1 |
| 10.3 Clusters Criativos | 3 | | | | 2 | 1 |
| 10.5 Ambiente natural | 2 | | | | 1 | 1 |
| 10.6 Gestão de resíduos | 1 | | | | 1 | |
| 10.7 Eventos específicos sobre cidades | 1 | | | | | 1 |
| TOTAL | 10 | | | | 5 | 5 |
| PORCENTAGEM | % | - | - | - | 50% | 50% |

Apêndice 11

Tabulação dos resultados de Almirante Tamandaré/Paraná

| DIMENSÃO 1: INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE | | | | | | |
|---|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1.1 Design, inovação e criatividade na administração pública municipal | 3 | 1 | 1 | | 1 | |
| 1.2 Design, inovação e criatividade no município | 3 | 2 | 1 | | | |
| 1.3 Fomento e Políticas Públicas relacionadas ao design, inovação e/ou criatividade | 7 | | 5 | | 2 | |
| 1.4 Inovação e Tecnologia | 4 | | 3 | | 1 | |
| TOTAL | 17 | 3 | 10 | 0 | 4 | 0 |
| PORCENTAGEM | % | 18% | 58% | 24% | - | % |
| DIMENSÃO 2: CAPITAL HUMANO | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 2.1 Classe criativa | 5 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 2.2 Atração, emprego e retenção de talentos | 4 | 2 | | | | 2 |
| 2.3 Capacitação orientada a inovação, cultura e a criatividade | 1 | | | | 1 | |
| 2.4 Ensino do Design no município | 7 | 4 | 3 | | | |
| TOTAL | 17 | 7 | 7 | 0 | 1 | 2 |
| PORCENTAGEM | % | 41% | 41% | - | 11% | 23% |
| DIMENSÃO 3: ECONOMIA CRIATIVA | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N1 | | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 3.1 Perfil econômico e desenvolvimento econômico do município | 6 | | 2 | | 2 | 2 |
| 3.2 Indústrias Criativas | 2 | | 1 | | | 1 |
| 3.3 Setor de design | 6 | | 4 | | 2 | |
| 3.4 Fomento e Políticas orientadas a Indústrias Criativas; Economia Verde, Economia Digital e Economia Criativa | 4 | | 2 | | 2 | |
| 3.5 Homenagens e/ou Premiações aos setores criativos locais | 1 | | 1 | | | |
| TOTAL | 19 | 0 | 10 | 0 | 6 | 3 |
| PORCENTAGEM | % | - | 53% | - | 32% | 15% |
| DIMENSÃO 4: COESÃO SOCIAL | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 4.1 Diversidade | 7 | | 5 | | 1 | 1 |
| 4.2 Cidadania e inclusão social | 1 | | | | | 1 |
| 4.3 Espírito comunitário | 4 | 1 | | | 2 | 1 |
| 4.4 Governança | 5 | | | | 4 | 1 |
| TOTAL | 17 | 1 | 5 | 0 | 7 | 4 |
| PORCENTAGEM | % | 6% | 29% | - | 42% | 23% |
| DIMENSÃO 5: ATRATIVOS CULTURAIS E TURÍSTICOS | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 5.1 Infraestrutura artística-cultural | 5 | | 3 | | 1 | 1 |
| 5.2 Eventos culturais | 6 | | | | 5 | 1 |

| | | | | | | |
|---|---------------------------------|-----|-----|----|-----|-----|
| 5.3 Acesso e conhecimento a cultura pela população | 1 | | 1 | | | |
| 5.4 Fomento e Políticas Públicas relacionadas a cultura | 5 | | 2 | | 2 | 1 |
| 5.5 Reconhecimento do Valores Intangíveis | 1 | | | | | 1 |
| 5.6 Gastronomia | 2 | | | | | 2 |
| 5.7 Turismo | 8 | | 3 | | 3 | 2 |
| TOTAL | 28 | 0 | 9 | 0 | 11 | 8 |
| PORCENTAGEM | % | - | 32% | - | 39% | 29% |
| DIMENSÃO 6: AMBIENTE FAVORÁVEL | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 6.1 Arranjo criativo do Design no município | 3 | | 3 | | | |
| 6.2 Espaços públicos e/ou privados | 2 | | 1 | | 1 | |
| 6.3 Acesso e conhecimento sobre design pela população | 6 | | 6 | | | |
| TOTAL | 11 | 0 | 10 | 0 | 1 | 0 |
| PORCENTAGEM | % | - | 91% | - | 9% | - |
| DIMENSÃO 7: CONECTIVIDADE | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 7.1 Imagem da cidade | 2 | | | | 2 | |
| 7.2 Parcerias e conexões locais, nacionais e internacionais | 3 | | 2 | | 1 | |
| 7.3 Vida e convivência | 2 | | 1 | | 1 | |
| 7.4 Mobilidade urbana | 8 | | 5 | | 2 | 1 |
| TOTAL | 15 | 0 | 8 | 0 | 6 | 1 |
| PORCENTAGEM | % | - | 53% | - | 40% | 7% |
| DIMENSÃO 8: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 8.1 Recursos humanos municipal | 4 | | | | 3 | 1 |
| 8.2 Processo de design na administração pública municipal | 9 | 2 | | 1 | 6 | |
| 8.3 Licitações, carta convite e contratações | 2 | | 1 | | | 1 |
| 8.4 Design & Recursos Públicos Municipais | 4 | | 3 | | | 1 |
| 8.5 Apoio ao Design | 3 | | 3 | | | |
| 8.6 Design e Comunicação | 2 | 1 | | | 1 | |
| 8.7 Títulos e Prêmios | 3 | | 1 | | 2 | |
| TOTAL | 27 | 3 | 8 | 1 | 12 | 3 |
| PORCENTAGEM | % | 11% | 30% | 4% | 44% | 11% |
| DIMENSÃO 9: PRODUTOS & SERVIÇOS PÚBLICOS | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 9.1 Espaços e equipamentos públicos | 2 | | | | 2 | |
| 9.2 Produtos & Serviços Públicos Municipais | 3 | | | | 3 | |
| 9.3 Qualidade dos produtos e serviços públicos | 3 | 2 | 1 | | | |
| TOTAL | 8 | 2 | 1 | 0 | 5 | 0 |
| PORCENTAGEM | % | 25% | 13% | - | 62% | - |
| DIMENSÃO 10: PLANEJAMENTO URBANO | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 10.1 Urbanismo | 2 | | | | 1 | 1 |
| 10.2 Acesso aos serviços públicos | 1 | | | | | 1 |

| | | | | | | |
|--|----|---|---|---|-----|-----|
| 10.3 Clusters Criativos | 3 | | | | 3 | |
| 10.5 Ambiente natural | 2 | | | | 1 | 1 |
| 10.6 Gestão de resíduos | 1 | | | | 1 | |
| 10.7 Eventos específicos sobre cidades | 1 | | | | 1 | |
| TOTAL | 10 | 0 | 0 | 0 | 7 | 3 |
| PORCENTAGEM | % | - | - | - | 70% | 30% |

Apêndice 12

Tabulação dos resultados de Toledo/Paraná

| DIMENSÃO 1: INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE | | | | | | |
|---|---------------------------------|-----|-----|----|-----|-----|
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1.1 Design, inovação e criatividade na administração pública municipal | 3 | | 3 | | | |
| 1.2 Design, inovação e criatividade no município | 3 | | 3 | | | |
| 1.3 Fomento e Políticas Públicas relacionadas ao design, inovação e/ou criatividade | 7 | | 7 | | | |
| 1.4 Inovação e Tecnologia | 4 | 1 | 1 | | 2 | |
| TOTAL | 17 | 1 | 14 | | 2 | |
| PORCENTAGEM | % | 6% | 82% | - | 12% | - |
| DIMENSÃO 2: CAPITAL HUMANO | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 2.1 Classe criativa | 5 | 4 | 1 | | | |
| 2.2 Atração, emprego e retenção de talentos | 4 | 3 | 1 | | | |
| 2.3 Capacitação orientada a inovação, cultura e a criatividade | 1 | 1 | | | | |
| 2.4 Ensino do Design no município | 7 | | 7 | | | |
| TOTAL | 17 | 8 | 9 | | | |
| PORCENTAGEM | % | 47% | 53% | - | - | - |
| DIMENSÃO 3: ECONOMIA CRIATIVA | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N1 | | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 3.1 Perfil econômico e desenvolvimento econômico do município | 6 | | 4 | | 2 | |
| 3.2 Indústrias Criativas | 2 | | 2 | | | |
| 3.3 Setor de design | 6 | | 4 | | | |
| 3.4 Fomento e Políticas orientadas a Indústrias Criativas; Economia Verde, Economia Digital e Economia Criativa | 4 | | 4 | | | |
| 3.5 Homenagens e/ou Premiações aos setores criativos locais | 1 | | 1 | | | |
| TOTAL | 17 | | 15 | | 2 | |
| PORCENTAGEM | % | - | 88% | - | 12% | - |
| DIMENSÃO 4: COESÃO SOCIAL | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 4.1 Diversidade | 3 | 2 | 1 | | | |
| 4.2 Cidadania e inclusão social | 5 | 1 | 4 | | | |
| 4.3 Espírito comunitário | 4 | | 4 | | | |
| 4.4 Governança | 4 | | | | 1 | 3 |
| TOTAL | 16 | 3 | 9 | | 1 | 3 |
| PORCENTAGEM | % | 19% | 56% | - | 6% | 19% |
| DIMENSÃO 5: ATRATIVOS CULTURAIS E TURÍSTICOS | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 5.1 Infraestrutura artística-cultural | 5 | | | | | 5 |
| 5.2 Eventos culturais | 6 | | | | | 6 |

| | | | | | | |
|---|---------------------------------|----|-----|----|-----|-----|
| 5.3 Acesso e conhecimento a cultura pela população | 1 | | 1 | | | |
| 5.4 Fomento e Políticas Públicas relacionadas a cultura | 5 | | 3 | 2 | | |
| 5.5 Reconhecimento do Valores Intangíveis | 1 | | | | | 1 |
| 5.6 Gastronomia | 2 | | 1 | | | 1 |
| 5.7 Turismo | 8 | | 6 | | | 2 |
| TOTAL | 28 | | 11 | 2 | | 15 |
| PORCENTAGEM | % | - | 39% | 7% | | 54% |
| DIMENSÃO 6: AMBIENTE FAVORÁVEL | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 6.1 Arranjo criativo do Design no município | 3 | | 3 | | | |
| 6.2 Espaços públicos e/ou privados | 2 | | 1 | | 1 | |
| 6.3 Acesso e conhecimento sobre design pela população | 6 | | 6 | | | |
| TOTAL | 11 | | 10 | | 1 | |
| PORCENTAGEM | % | - | 90% | - | 10% | - |
| DIMENSÃO 7: CONECTIVIDADE | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 7.1 Imagem da cidade | 1 | | 1 | | | |
| 7.2 Parcerias e conexões locais, nacionais e internacionais | 3 | | 3 | | | |
| 7.3 Vida e convivência | 2 | | 1 | | 1 | |
| TOTAL | 6 | | 5 | | 1 | |
| PORCENTAGEM | % | - | 83% | - | 17% | - |
| DIMENSÃO 8: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 8.1 Recursos humanos municipal | 6 > 3 | | 2 | | 1 | |
| 8.2 Processo de design na administração pública municipal | 9 | 1 | 8 | | | |
| 8.3 Licitações, carta convite e contratações | 2 | | 2 | | | |
| 8.4 Design & Recursos Públicos Municipais | 4 | | 4 | | | |
| 8.5 Apoio ao Design | 3 | | 3 | | | |
| 8.6 Design e Comunicação | 2 | | 1 | | 1 | |
| 8.7 Títulos e Prêmios | 3 | | 2 | | 1 | |
| TOTAL | 26 | 1 | 22 | | 3 | |
| PORCENTAGEM | % | 4% | 84% | - | 12% | - |
| DIMENSÃO 9: PRODUTOS & SERVIÇOS PÚBLICOS | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 9.1 Espaços e equipamentos públicos | 2 | | | | 1 | 1 |
| 9.2 Produtos & Serviços Públicos Municipais | 3 | | 1 | | 2 | |
| 9.3 Qualidade dos produtos e serviços públicos | 4 | | 1 | | 2 | 1 |
| TOTAL | 9 | | 2 | | 5 | 2 |
| PORCENTAGEM | % | - | 22% | - | 56% | 22% |
| DIMENSÃO 10: PLANEJAMENTO URBANO | | | | | | |
| SUB-DIMENSÃO | NÚMERO INDICADORES SUB-DIMENSÃO | N0 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 10.1 Urbanismo | 2 | | 2 | | | |
| 10.2 Acesso aos serviços públicos | 1 | | 1 | | | |
| 10.3 Clusters Criativos | 3 | | 1 | | 2 | |

| | | | | | | |
|--|----|---|-----|---|-----|-----|
| 10.4 Mobilidade urbana | 8 | | 2 | | 2 | 4 |
| 10.5 Ambiente natural | 2 | | 1 | | | 1 |
| 10.6 Gestão de resíduos | 1 | | | | | 1 |
| 10.7 Eventos específicos sobre cidades | 1 | | 1 | | | |
| TOTAL | 18 | | 8 | | 4 | 6 |
| PORCENTAGEM | % | - | 44% | - | 22% | 34% |

Anexo 1

Modelos de diagnóstico da Gestão de Design

| Similares metodológico | Autor | Dimensões da Gestão de Design avaliadas | Características |
|--|--|--|--|
| DTI Successful Product Development Audit | DTI, 1995 (apud Bruce e Bessant, 2002). | Estratégia Processo Trabalho em equipe Ferramentas Gerenciamento de projetos | Guia de auto-avaliação permite a uma empresa auditar sua capacidade de desenvolvimento de produtos a partir das áreas consideradas. Dentro de cada uma dessas áreas uma série de perguntas são feitas e a empresa assinala a sua capacidade em uma escala de 0-4 |
| DTI Innovation Audi | DTI, 1996 (apud Bruce e Bessant, 2002) | Geração de conceito Desenvolvimento de produto Processo de inovação Aquisição tecnológica | Auditoria de auto-avaliação que examina a inovação tecnológica dentro do negócio. O modelo identifica quatro modelos centrais: geração de conceito, desenvolvimento de produto, processo de inovação e aquisição tecnológica |
| BS 7000 Design Management Dydtens | BSI, 1999 (apud Bruce e Bessant, 2002) | Corporação Projeto Ferramentas e técnicas - | Não apresenta o conjunto de questões de auditoria, mas estabelece um quadro de questões que uma organização deve considerar em relação ao design e inovação. O guia examina as melhores práticas realizadas nas empresas, conforme as dimensões consideradas |
| The New Guide to Identity | Olins, 1995 (apud Bruce e Bessant, 2002) | Comunicações Comportamento Visual | Detalha o processo de desenvolvimento de identidade do negócio. Dentro este processo uma série de auditorias são descritas por comunicações, comportamento e "auditoria visual |

Quadro: Modelos de estruturas para auditorias de gestão do design

Fonte: Santos (2011)